جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية

إدارة
عمليات الأزمات الأمنية

اللواء د. سعد بن علي الشهراني

الطبعة الأولى
الريـــاض
١٤٢٦هـ ــ ٢٠٠٥م

المحتــويات

إدارة عمليات الأزمات الأمنية

المقدمــة

مفهوم إدارة الأزمات Crisis Management مفهوم حديث نسبياً، خصوصاً من حيث تأصيله كفرع ينتمي إلى علوم السياسة والاستراتيجيا والإدارة، أما من حيث التطبيق، فقد كان موجوداً منذ القدم، فالبشرية أفراداً ومجتمعات ومنظمات ودولاً، كانت ولا تزال تستنفر كل إمكاناتها وجهودها ودفاعاتها عندما تتعرض لأي أزمة، على أي مستوى، وكلما تقدم الإنسان وتطورت أدواته ووسائله وآلياته، طوع هذه الأدوات والوسائل والآليات لمواجهة هذه الأزمة، أو بتعبير أكاديمي حديث، كلما طور إدارته للأزمة.

ويمكن القول إن مفهوم إدارة الأزمات كمفهوم سياسي استراتيجي نشأ توأماً أو لاحقاً بعض الشيء لمفهوم استراتيجي سياسي آخر، هو مفهوم الأمن الوطني National Security. والمفهومان نشآ معاً، ربيبان في أحضان المؤسسات السياسة والعسكرية والفكرية والأكاديمية في الولايات المتحدة الأمريكية. ولا شك أن منشأ إدارة الأزمات هو منشأ سياسي استراتيجي، وكان ولا يزال يكتسب أهميته من هذا المنشأ. إلا أن شيوع المفهوم وارتباطه الموضوعي الوثيق بالتطبيق المرشد لوظائف الإدارة التقليدية، وبحكم أن الممارسات السياسية والعمليات الأمنية والعسكرية، هي إدارة من نوع ومستوى معين، فإن مفهوم إدارة الأزمات وجد حضناً آخر أكثر دفئاً وأقل تعقيداً، هو حضن علم الإدارة.

ومن زاوية أخرى، فإن الأمن بمفهومه الشامل أصبح هاجساً للدول الوطنية الحديثة، يتوازى ويتداخل بل يفوق في بعض الأحيان، الهاجس السياسي ـ الاقتصادي، ومن يتمعن في الأدبيات والممارسات السياسية والاستراتيجية الحديثة، يجد أن مفهوم إدارة الأزمات الأمنية Security crisis Management يرتقي بمفهوم الأمن إلى المستوى الاستراتيجي، فالمقصود بكلمة أمن Security في هذه الأدبيات والممارسات هو أمن الكيان الوطني، أو ترسيخ البناء والنظام السياسي والمحافظة عليه وبقاؤه Political Survival. وأول ما يتبادر إلى الذهن من مهددات الكيانات السياسات الشرعية، الإرهاب، الذي فرض نفسه على الأجندة السياسية والأمنية على المستويات الوطنية والإقليمية والدولية، مما أفسد ليس فقط الحياة السياسية وقوض الأمن الاقتصادي والاجتماعي، بل تعداه إلى تشويه ووضع حركات التحرر وعملياتها المشروعة في موضع الاتهام بالإرهاب.

والخطر الإرهابي هو خطر حقيقي ومتعاظم، وتزداد خطورته مع حدة التطرف في كل المجتمعات، ومع تطور أدوات التخطيط والتنفيذ المتاحة بالتقنيات القاتلة الحديثة، بل إن الإرهاب في المستقبل هو الأكثر خطورة بسبب إمكانية استخدام أسلحة الدمار الشامل الجرثومية والكيماوية والنووية. فأحد أهم أهداف الإرهاب هو إحداث أكبر قدر من القتل العشوائي للأبرياء، ممن يستظلون بظل الكيانات السياسية، بحيث تفقد هذه الكيانات شرعيتها، بسبب اضمحلال قدرتها على حفظ الأمن. هذا الخطر حتم على معظم دول العالم أن تنشئ أجهزة أمنية مهمتها الرئيسة مواجهة الإرهاب والعمليات الإرهابية من خلال استخدام القوة في عمليات المواجهة والعمليات الاستباقية ـ الوقائية، لمنع تكوين المنظمات الإرهابية وانتشار الفكر الإرهابي.

وتبنى هذه الدراسة على الإسهامات الفكرية في العلوم الأمنية والعسكرية والإدارية والسياسية، وعلى التجربة والملاحظة الدقيقة لكيفية تنظيم وإدارة عمليات الأزمات الأمنية، خصوصاً تلك التي تستدعي استخدام قوات الأمن شبه العسكرية في العمليات الوقائية، أو في عمليات المواجهة. ففي المقدمة: موضوع الدراسة وأهميتها وأهدافها وتساؤلاتها ومنهجيتها، بينما يتناول الفصل الأول المفاهيم الأساسية لإدارة عمليات الأزمة الأمنية، يليه الفصل الثاني الذي يصف تنظيم إدارة الأزمات الأمنية. أما الفصل الثالث فمخصص لواجبات قائد قوة الواجب وأركاناته أما الفصلان الأخيران فيتناولان عمليات الأزمة الأمنية في جوانب المواجهة والوقاية والتفاوض.

موضوع الدراسة

تتمحور مشكلة البحث حول الفجوة بين المفاهيم النظرية لإدارة الأزمة والمفاهيم العملياتية لإدارة الأزمة الأمنية. فمن جهة يظهر أن هناك خلطاً بين مفهوم« إدارة الأزمات » وهو مفهوم وقائي ومفهوم « إدارة الأزمة » وهو مفهوم علاجي. ليس هذا فقط بل، إن لهذين المفهومين أبعادهما العملياتية في أدبيات إدارة الأزمات. ومن جهة أخرى هناك فجوة بين المفاهيم الأكاديمية النظرية والمفاهيم الأمنية والعسكرية ذات الطبيعة الميدانية. إدارة عمليات الأزمة الأمنية تتطلب تأصيل المفاهيم النظرية والعملياتية أولاً ثم تحديد تنظيم إدارة عمليات الأزمة الأمنية وتحديد المهام للعناصر الرئيسة في هذا التنظيم، وتوصيف عمليات الأزمة الأمنية بشكل دقيق. موضوع الدراسة يتركز حول تأصيل المفاهيم والأبعاد العملياتية، لإدارة الأزمة الأمنية وربطها بأدبيات إدارة الأزمة.

أهمية الدراسة

أصبح الأمن هاجساً للحكومات والمجتمعات والشعوب والأفراد، في هذا العصر المتأزم، والذي لا يكاد فيه العالم ولا الدول ولا الأفراد، يخرجون من أزمة أو مجموعة من الأزمات إلا أدركتهم أزمة أو طائفة أخرى من الأزمات السياسية والاقتصادية والأمنية، فضلاً عن الأزمات الاجتماعية والفردية. وتأتي الأزمات الأمنية في مقدمة هذه الأزمات من حيث أبعادها وآثارها، فهي تؤثر ليس فقط على الضرورات الخمس، بدرجة أو بأخرى، بل على السلم الاجتماعي والاستقرار السياسي والتنمية والأمن النفسي للأفراد والمجتمعات.

وتنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول جانباً، مغفلاً في معظم الأحيان، من جوانب مواجهة الأزمات الأمنية، وهو الجانب العملياتي الميداني ومتطلباته وأبعاده المختلفة. لقد كان هذا الجانب ولا يزال أكثر حاجة من غيره للتخطيط والتنظيم من مجالات تطبيق مفاهيم ومبادئ الفكر الأمني والعسكري والإداري. وهنا تكمن أهمية هذه الدراسة.

أهداف الدراسة

الهدف الرئيس لهذه الدراسة هو محاولة تأصيل الجانب العملياتي من إدارة الأزمات الأمنية وربط هذا الجانب بالأسس والمبادئ والمفاهيم النظرية التي استقر عليها الفكر الأمني والعسكري والاستراتيجي والإداري. ويتفرع من هذا الهدف، الأهداف التالية:

أ ـ تأصيل المفاهيم العملياتية ـ الأزموية ضمن مفاهيم إدارة الأزمة الأمنية.

ب ـ فهم الإطار التنظيمي الأشمل لإدارة الأزمات الأمنية الكبرى .

جـ ـ تحديد المهام الرئيسة لتنظيم إدارة الأزمة الأمنية .

د ـ تأكيد الدور الممكن للمفاوضات في حل الأزمات الأمنية ، وتأصيل ذلك ، ضمن السياق العملياتي لمواجهة الأزمات الأمنية والوقاية منها .

تساؤلات الدراسة

تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات الآتية :

أ ـ ما هي أهم المفاهيم الأساسية في إدارة عمليات الأزمة الأمنية؟

ب ـ ما هو التنظيم المناسب لإدارة عمليات الأزمة الأمنية؟

جـ ـ ما هي واجبات العناصر الرئيسة في تنظيم إدارة عمليات الأزمات الأمنية؟

د ـ ما هي طبيعة العمليات الوقائية وعمليات المواجهة في الأزمات الأمنية؟

هـ ـ ما هي طبيعة عمليات التفاوض في الأزمات الأمنية؟

منهجية الدراسة

لقد أشبعت إدارة الأزمات بحثاً على المستوى الأكاديمي والاستراتيجي ، إلا أن الجانب العملياتي ـ التنفيذي بقي بعيداً عن التأصيل الأكاديمي من حيث تحديد المفاهيم الأساسية وربط هذه المفاهيم ببعضها وبالتنظيم الأنسب لإدارة عمليات الأزمة ، لذلك فإن المنهجية المتبعة في هذا البحث هي منهجية مكتبية ـ تأصيلية ، تعتمد بدرجة أساسية على

الأدبيات المتاحة، والتجربة والواقع والتنظيمات والإجراءات والممارسات العسكرية والأمنية السائدة، وعلى المقاربة بين المفاهيم السياسية والإدارية والاستراتيجية من جانب والمفاهيم العسكرية والأمنية من جانب آخر، وتوظيفها في الوصول إلى رؤية وإطار عام أكثر وضوحاً لإدارة عمليات الأزمة الأمنية.

الفصل الأول

المفاهيم الأساسية
لإدارة عمليات الأزمة الأمنية

١ . المفاهيم الأساسية لإدارة عمليات الأزمة الأمنية

تتعدد المفاهيم الإدارية والأزموية والأمنية والعملياتية وتتداخل ويعتمد بعضها على البعض الآخر ولا شك أن التأصيل الجيد والفهم الصحيح لموضوع إدارة عمليات الأزمة الأمنية، يتطلب وضوح هذه المفاهيم على المستويين النظري والعملي. وفيما يلي استعراض عام لأهم هذه المفاهيم.

١ . ١ الإدارة

الأصل اللاتيني لكلمة إدارة Administration هو كلمتا Ad التي تعني To و minister التي تعني serve بحيث إن معناها اللاتيني هو to serve أي يخدم. تعرف الإدارة على أنها «النشاط الموجه نحو التعاون المستمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة». (محمود، ص٣).

والنشاط الإداري هو نشاط ذهني في الأساس، أدواته الرئيسة تتمحور حول العقلانية في الوصول إلى الأهداف بأقل التكاليف، وكما هو معروف فإن هناك فرعين رئيسين في علم الإدارة وهما الإدارة العامة Public Administration وتعنى بإدارة المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية وإدارة الأعمال Business Administration وتعنى بإدارة مؤسسات المال والأعمال الخاصة. وهناك تعريفات متعددة لمفهوم الإدارة، تزخر بها كتب الإدارة، وفيما يلي تعريف يأخذ بأقوى وأوسع ما في هذه التعاريف من مضامين.

الإدارة عملية مستمرة وتلقائية في بنية العلاقات الإنسانية وعلاقة الإنسان ببيئته، وقد أصبحت في العصر الحديث علماً مستقلاً وعملية منظمة تستند إلى مفاهيم وأساليب علمية تستهدف دعم التفاعل الإيجابي بين الإنسان

والإنسان وبين الإنسان والبيئة من أجل تحقيق أهداف وحاجات ومصالح الأفراد والجماعات والمنظمات والدول وذلك من خلال تفعيل وظائف الإدارة الرئيسة التي تشمل التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتوظيف والتمويل وصنع القرار واتخاذه وتنفيذه ومتابعته والرقابة على كل ذلك.

وفي هذه الدراسة يستخدم مفهوم الإدارة، بهذا المعنى وبفهم موسع يشمل السياسة والاستراتيجيا والقيادة، بصفتها مفاهيم إدارية، بمعنى أو بآخر، أولاً، وبحكم أن الأزمات الأمنية الكبرى منها، على الأقل، لها أبعادها ومتطلباتها السياسية والاستراتيجية والقيادية.

١ .٢ الأمن

الأمن حاجة وغاية وحالة نفسية ومادية تمثل إحدى أهم الحاجات الإنسانية منذ الأزل. والأمن نقيض الخوف، فالفرد والمجتمع يكونان آمنين أو خائفين، نسبة لما يتعرضان له من تهديد في ضرورات الحياة: النفس والعرض والعقل والدين والمال. وكلما قل الخوف الفردي أو الاجتماعي زاد الأمن و اطمأنت النفوس، والعكس صحيح.

وقد وردت كلمة الخوف في القرآن الكريم، في آيات متعددة، بكل المعاني والدلالات التي يحملها الجذر (خاف) فقد جاءت كلمة (الخوف) كابتلاء وعقوبة من رب العالمين وجاءت أيضاً مقرونة بالحزن والكآبة والهم والكربة، في الوقت الذي جاءت كلمة (الأمن) وما يشتق منها، كنقيض للخوف بهذه المعاني. يقول الله تعالى: ﴿ ... **فَمَن تَبِعَ هُدَايَ فَلا خَوْفٌ عَلَيْهِمْ وَلا هُمْ يَحْزَنُونَ** ﴿٣٨﴾ ﴾ (سورة البقرة) ﴿ **وَلَنَبْلُوَنَّكُم بِشَيْءٍ مِّنَ الْخَوْفِ** ... ﴿١٥٥﴾ ﴾

(سورة البقرة). ﴿ ... وَمَا نُرْسِلُ بِالآيَاتِ إِلاَّ تَخْوِيفًا ﴿٥٩﴾ ﴾ (سورة الإسراء). ﴿ ... رَبِّ اجْعَلْ هَذَا الْبَلَدَ آمِنًا ... ﴿٣٥﴾ ﴾ (سورة إبراهيم).

وقد بين القرآن الكريم أن (الأمن) هو حاجة إنسانية أساسية مقترنة بالحاجات العضوية والبيولوجية وفي مقدمتها الجوع، يقول الله تعالى: ﴿ الَّذِي أَطْعَمَهُم مِّن جُوعٍ وَآمَنَهُم مِّنْ خَوْفٍ ﴿٤﴾ ﴾ (سورة قريش). والأمن مقصد من مقاصد الشريعة الإسلامية.

والخوف قد يكون إيجابياً، إذا أدى إلى (ردع) مصادر التهديد أو إلى زيادة الاحتياطات والإجراءات الأمنية من قبل الأفراد والمجتمعات والهيئات الرسمية، بما يقلل من التهديدات والأخطار الأمنية الواقعة والمحتملة، وبما يردع الفئات المنحرفة والقوى المضادة.

وهناك مفهومان أساسيان للأمن، أحدهما يتعلق بأمن الأنفس والممتلكات وما في حكمها ضد التهديدات والأخطار والجنايات والجرائم والجنح، و هو ما يمكن تسميته بالأمن (التقليدي) أو (الجنائي)، إن جاز التعبير والمفهوم الآخر هو مفهوم (الأمن الوطني) وهو مفهوم مرتبط بمفهوم الدولة وبالكيان الاجتماعي والاقتصادي السياسي للمجتمعات وبالتهديدات الداخلية والخارجية المحتملة أو الواقعة ضد هذا الكيان، وبالمصالح العامة والكلية للمجتمع وللدولة، في محيط إقليمي ودولي، تتصارع وتتعارض وتختل فيه المصالح وموازين القوى.

والدول الحديثة تقوم على ثلاث ركائز أساسية، الركيزة السياسية والركيزة الاقتصادية والركيزة الأمنية. ولقد كانت الركيزة الأمنية تترك ضمناً في كثير من الدراسات، ولكن تطورات النظام الدولي في العقود الأخيرة والتحديات الأمنية التي يواجهها، والتي يوجدها هذا النظام أمام الدول

والمجتمعات والأفراد والعلاقات بين هذه المنظومات، حتمت أن تظهر المسألة الأمنية على السطح.

والأمن له جانبان، نفسي ومادي، فالجانب النفسي يتمثل في تأرجح الأفراد (بما في ذلك العاملون في المجال الأمني والقادة والسياسيون) والمجتمعات بين الأمن والخوف، والطمأنينة والاضطراب نتيجة لما يتعرضون، أو يهيأ لهم أنهم سيتعرضون له، من تهديدات وأخطار، مما يولد الخوف والرعب والاضطراب النفسي، بما لذلك من آثار ليس فقط على صحتهم النفسية، بل أيضاً على سلوكياتهم وإنتاجيتهم وعلاقاتهم وهي آثار مادية كبيرة. أما الجانب المادي فيتمثل في الآثار المادية للاعتداءات والجرائم والسلوك المادي المرتبط بعامل الخوف كما يشمل ذلك البعد للأجهزة الأمنية وتجهيزات المؤسسات القضائية والعدلية والاحتياطات الأمنية المادية، على المستوى العام والخاص، والاجتماعي والفردي. (الشهراني، ١٤١٩هـ، ٥ـ٨).

وقد أصبح الأمن قيمة عليا وغاية للأفراد والمجتمعات والدول، والهدف الذي يفترض أن تسعى إليه الحكومات والدول هو إيجاد ذلك المزيج من الأمن النفسي والمادي الذي يجعل الأفراد والمجتمعات تعيش في بيئة أمنية مستقرة ومنتجة، سياسياً واقتصادياً و اجتماعياً. الردع الأمني المادي له انعكاسات إيجابية وسلبية، فمن المفترض أن الردع والإجراءات والممارسات الأمنية تخفف وتجفف مصادر التهديد وتجعل الحالة الأمنية أكثر استقراراً بما يشيع الإحساس بالأمن والطمأنينة، فيكون الكل منتجاً في مجال عمله ويعيش في سلام مع نفسه ومع المجتمع. وفي الجانب الآخر، فإن المبالغة في الجانب المادي من الإجراءات والممارسات الأمنية قد يكون

لها أثر عكسي وسلبي على حريات الناس سلوكيات الأفراد وإنتاجيتهم، لاجتماع الشرين: القمع والخوف. ومع ذلك فإن الاستعدادات والاحتياطات والجاهزية الأمنية، أصبحت من ضرورات الحياة المعاصرة. والأزمات هي سمة من سمات هذا العصر. وهذه الأزمات إن لم تكن أمنية بطبعها، فإن لمعظمها أبعاداً أمنية كبيرة، تتطلب فهماً للأمن ومهدداته ومتطلباته.

ومن زاوية أخرى فإنه، يمكن النظر للأمن من مستوى كلي، في مجتمع الدول، الذي وحدته الأساسية الدولة، بمفهومها الحديث. وكيان الدولة الوطنية Nation State يتعرض لمهددات متعددة، داخلية خارجية، خصوصاً في عصر الأزمات هذا، ولذلك فإن الأمن الداخلي والأمن الوطني والأمن الإقليمي والأمن الدولي، أصبحت تمثل تحديات كبيرة للدول والأمم والأقاليم والعالم. ولا شك أن الأزمات الداخلية والإقليمية والدولية، تمثل أهم التحديات الأمنية التي تواجهها الدول والمجتمع الدولي. (الشهراني، ٢٠٠٣م، ٩-١٤). هذه الدراسة تأخذ بهذا المفهوم الواسع والشامل للأمن.

١ .٣ الأزمة وإدارتها

يمكن تعريف الأزمة على أنها موقف أو حدث أو مجموعة أحداث، متوقعة أو غير متوقعة، تتسم بالخطورة والعمق واتساع التأثير، مما يجعل من الصعوبة بمكان السيطرة على الأوضاع، بالطرق والأساليب والإمكانات المعتادة، بسبب تسارع الأحداث وحدتها ومجهولية التطورات والارتباك وتزايد الخسائر المادية والمعنوية والأثر السلبي على المصالح الأساسية وتوازنها في الكيان الذي حدثت فيه، وربما على الكيان نفسه واستمراريته

وفعاليته. الأزمة إذاً تمثل نقطة تحول في تاريخ الكيان الذي تحدث فيه، ولذلك فإنها تستلزم تغيير النمط المعتاد في اتخاذ القرارات والأداء الإداري، بسبب التعقيد والتشابك والارتباك ومفاجأة الأحداث والتطورات والصدمة والضغط الشديد على متخذ القرار وعلى المنفذين. (النويصر، ٤٠ـ٤٨).

وعادة ما تصنف الأزمات على عدة أسس من أهمها طبيعة الأزمة ودائرة تأثيرها وحدتها وعمقها وأسبابها وإمكانية توقعها واكتشافها ومنعها من عدمه ومتطلبات مواجهتها وغيرها من الأسس. فمن حيث المبدأ هناك الأزمات التي هي من صنع الإنسان (عمداً أو خطأ أو إهمالاً) وهناك الأزمات التي تنشأ من عوامل طبيعية وهناك الأزمات السياسية والاقتصادية والاستراتيجية والعسكرية والأمنية. وهناك الأزمات المتوقعة والأزمات التي يصعب توقعها وهناك أزمات متكررة وأزمات غير متكررة وهناك أزمات عنيفة وأزمات هادئة، وهناك أزمات وطنية وأزمات إقليمية وأزمات دولية، وغير ذلك من الأزمات المختلفة حسب أساس التصنيف. وقد تأخذ الأزمة صفة أو أكثر أو تقع تحت تصنيف أو أكثر من هذه التصنيفات، حسب طبيعتها ومكان وزمان وأسباب حدوثها وأطرافها وآثارها الواقعة أو المحتملة (الشعلان، ١٤٢٣هـ، ص ص٤٦ـ٥٦، النويصر، ١٤٢٣هـ، ص ص ٥١ـ٥٦).

وتنشأ الأزمة، عادة في مناخ (مضياف) لها، حيث توجد بيئة توفر عوامل مساعدة لنموها وتكونها (الجيني) في رحم هذه البيئة. فإذا رافق ذلك عدم القدرة والاهتمام من الكيان الإداري الذي وقعت فيه بحيث لم تكتشف النذر، فإن مظاهر معينة من القلق والتوتر قد تكون هي آخر هذه العلامات والمؤشرات، قبل أن يأتي ظرف أو عامل أو مجموعة عوامل مساعدة تقدح الزناد الذي يفجر الأزمة، مما يحتم المواجهة (أو ركوب الأزمة

واستغلالها) بهدف السيطرة على مجريات الأحداث وتوجيهها الوجهة التي تخدم الكيان وتقلل الخسائر وتعظم الفوائد، وصولاً إلى اختفاء الأزمة.

وعندما لا يتم اكتشاف أسباب الأزمة أو الأزمة نفسها قبل ميلادها، أو عندما تكتشف وتترك لتظهر على سطح الأحداث، أو عندما تفتعل الأزمات، فإنها تمر بالمراحل الآتية:

أ- مرحلة الكمون والتكوين، وهي المرحلة التي تنضج وتظهر فيها أسباب ميلاد الأزمة. الأزمة هنا مثل الجنين الذي بدأ ينمو داخل الرحم. مرحلة الكمون والتكوين قد تطول وقد تقصر، حسب الظروف والإجراءات التي تعجل أو تبطئ بالأزمة أو تقضي عليها قبل ميلادها.

ب- مرحلة الميلاد وهي المرحلة التي تسفر فيها الأزمة عن نفسها وتظهر على سطح الأحداث.

جـ- مرحلة التصاعد والاتساع، وهي المرحلة التي تبدأ فيها الأزمة في استقطاب الاهتمام بسبب اتساع دائرة، وعمق تأثيرها وتصاعد وتيرتها.

د- مرحلة الانفجار وهي المرحلة التي لم يعد بالإمكان معها احتواء الأزمة.

هـ- مرحلة النضج، وهي المرحلة التي تبلغ فيها الأزمة أقصى درجات تأثيرها وعنفها وقد تستقر عند ذلك المستوى لفترة قد تطول أو تقصر، حسب طبيعة الأزمة وإدارتها وأطرافها.

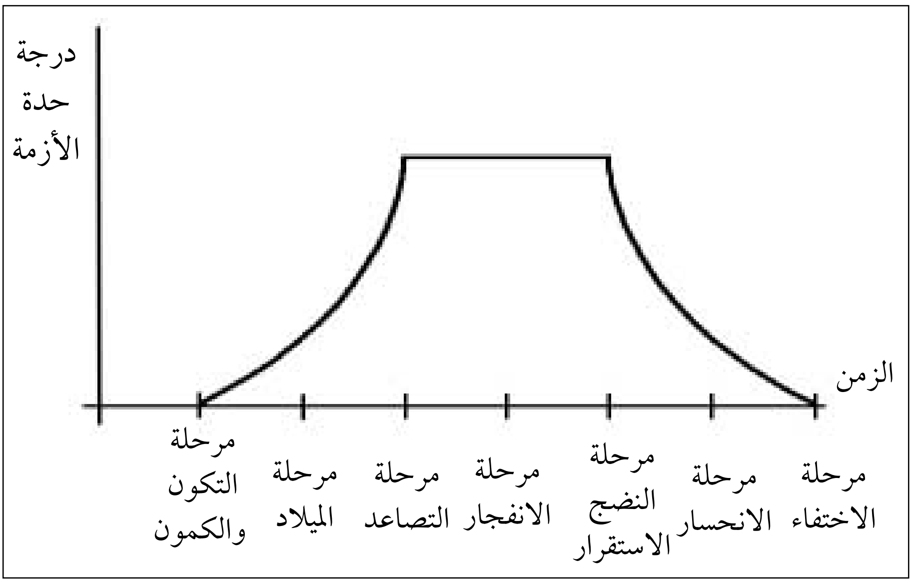
و- مرحلة الانحسار، وهي المرحلة التي يبدأ فيها الكيان باستعادة السيطرة على الأحداث والأوضاع. انظر الشكل رقم(١).

ز- مرحلة الاختفاء، وهي المرحلة التي تنتهي فيها الأزمة تماماً، ولا يبقى إلا آثارها ونتائجها.

ومن الواضح أن هناك ثلاثة أزمان وهي زمن ما قبل الأزمة (مرحلة الكمون والتكوين) زمن أثناء الأزمة (المراحل منذ ميلاد الأزمة حتى انحسارها) وزمن ما بعد الأزمة (مرحلة اختفاء الأزمة). البعض قد يغفل مرحلتي التكوين والانفجار، وهما مرحلتان حاسمتان، خصوصاً فيما يتعلق بفعالية إدارة الأزمات.

إن تعداد وتوصيف المراحل هنا يختلف قليلاً عما هو متعارف عليه، أولاً من حيث إظهار مرحلة (الكمون والتكوين) كمرحلة مستقلة عن مرحلة الميلاد لأهمية هذه المرحلة من الناحية الوقائية، كما أن التوصيف هنا يفصل مرحلة الانفجار عن المرحلة التي قبلها وهي مرحلة التصاعد والاتساع وعن المرحلة التي بعدها وهي مرحلة النضج والاستقرار، لأهمية هذه المراحل الثلاث من حيث درجة المواجهة التي تحتمها الأزمة (النويصر «١٤٢٣هـ» ص٥١، الشعلان، ١٤٢٣هـ، ص٦٢-٦٣).

شكل رقم (١) مراحل الأزمة



١ . ٤ إدارة الأزمات

مفهوم إدارة الأزمات، يعنى بالاستجابة للتحديات والأوضاع والأحداث التي تعصف بالكيانات الإدارية والاجتماعية والسياسية في مرحلة من مراحل تطورها، من خلال استخدام كافة الإمكانات المتاحة لاكتشاف الأزمات وأسبابها والسيطرة عليها قبل استفحالها وانفجارها أو مواجهتها والتعامل معها بعد انفجارها بهدف استعادة السيطرة على الأحداث والأوضاع وتقليل الخسائر وتعظيم الفوائد المادية والمعنوية وذلك من خلال تفعيل وظائف الإدارة التقليدية : التخطيط السليم والتنظيم الدقيق والتنسيق الكامل والمتابعة والتقويم والتوجيه المستمرين واتخاذ القرارات المرشدة من قبل قيادة وإدارة فعالة وفريق أو كيان إداري متجانس يعرف واجباته وأهدافه، ويتمتع بالقدرات والمهارات الإدارية والقيادية التي تمكنهم من العمل تحت ضغط عامل الزمن وتسارع الأحداث وتزايد الخسائر والأخطار وضبابية ونقص وعدم التأكد من المعلومات وما يخبئه مسار الأزمة من تطورات وأحداث لا يمكن التنبؤ بها (الشعلان، ١٤٢٣هـ، ص ص٢٩-٣١).

ولإدارة الأزمة جانبان متكاملان ومتلازمان ومتداخلان. الجانب الأول هو الجانب الوقائي أو الإدارة (الوقائية) التي تهدف إلى اكتشاف النذر والعلامات والعوامل والأسباب المؤدية إلى نشوء الأزمات ومحاولة إزالة هذه الأسباب والتعامل معها قبل ميلاد الأزمة أو انفجارها. والجانب الثاني لإدارة الأزمات يتعلق بكيفية مواجهة الأزمات بعد ظهورها إلى سطح الأحداث، في مرحلة ما من مراحل تطورها، وهذا ما يمكن أن يطلق عليه الإدارة (العلاجية) للأزمات. الإدارة الوقائية تستلزم أدوات وأساليب

علاجية، والإدارة العلاجية هي إدارة وقائية بدرجة ما، ولذلك فإن هذين الجانبين من الإدارة مكملان لبعضهما وضروريان بالدرجة نفسها للإدارة الناجحة للأزمات. وربما أن من الأنسب التفريق بين مفهوم (إدارة الأزمات) ومفهوم (إدارة الأزمة)، فالأول يعنى بالكيفية الإدارية المستمرة للتعامل مع الأزمات وأسبابها ومواجهتها والثاني يعنى بكيفية مواجهة أزمة معينة في مرحلة ما من مراحل تطورها. الأول أعم وأشمل من الثاني والأول أكاديمي نظري في معظمه والثاني عملياتي واقعي بطبيعته (النويصر، ١٤٢٣هـ، ص ٥٩-٦٧).

وكما أن هناك مراحل للأزمة فإن هناك مراحل لإدارة الأزمة، قد تتزامن مع أو تلاحق مراحل تطور الأزمة نفسها ويمكن توصيف هذه المراحل، التي تحدد الوظائف الرئيسة لإدارة الأزمات، على النحو التالي:

أ- مرحلة الاكتشاف: يعتبر الاكتشاف وظيفة مستمرة للأجهزة المعنية بإدارة الأزمات وفيها يتم اكتشاف النذر والعلامات والأسباب والعوامل المسببة للأزمات. أما بالنسبة لأزمة بعينها، فإن مرحلة الاكتشاف تسبق مرحلة ميلاد الأزمة.

ب- مرحلة الاستعداد والوقاية: يعتبر الاستعداد والوقاية وظيفة مستمرة أيضاً من الوظائف الرئيسة لإدارة الأزمات لتكون الأجهزة المعنية في حالة تأهب واستعداد دائم للتعامل مع الأزمات في مرحلة ما من مراحل تطورها. وبالنسبة لأزمة معينة فهي تبدأ بعد مرحلة الاكتشاف مباشرة حيث يتم حشد الطاقات ووضع خطط التدخل والمواجهة.

ج- مرحلة الاحتواء وهي المرحلة التي يبدأ فيها المعنيون في التعامل مع الأزمة قبل انفجارها واستفحالها، ووظيفة أو واجب الاحتواء قد يتطلب قرارات إدارية وعملياتية، وتوضع فيه خطط الاحتواء والوقاية موضع التنفيذ.

د- مرحلة المواجهة، وهي المرحلة التي تستخدم فيها كل الطاقات والإمكانات لمواجهة الأوضاع والأحداث والآثار والنتائج التي تتبع انفجار الأزمات.

هـ- مرحلة استعادة السيطرة، وهي المرحلة التي تتزامن مع بدء انحسار الأزمة وخمود جذوتها وصولاً إلى اختفائها.

و- مرحلة التعلم وهي المرحلة اللاحقة لاختفاء الأزمة، إلا أنها مرحلة مستمرة للتعلم المستمر من التجربة والمعلومات المتراكمة والمرتدة من أزمات سابقة، داخل الكيان أو خارجه (الحملاوي، ١٩٩٣م، ص ٤٨-٥١).

انظر الجدول رقم (١)، يبين مراحل الأزمة وإدارتها.

الجدول رقم (١)

الزمن	مراحل الأزمة	مراحل إدارة الأزمة	نوع الإدارة
قبل ميلاد الأزمة	مرحلة الكمون والتكوين	مرحلة الاكتشاف والاستعداد والمنع	إدارة وقائية
أثناء الأزمة	مرحلة الميلاد	مرحلة الاحتواء	إدارة وقائية
أثناء الأزمة	مرحلة التصاعد والاتساع	مرحلة المواجهة	إدارة علاجية
أثناء الأزمة	مرحلة الانفجار	مرحلة المواجهة	إدارة علاجية
أثناء الأزمة	مرحلة الاستقرار والنضج	مرحلة المواجهة	إدارة علاجية
أثناء الأزمة	مرحلة الانحسار	مرحلة استعادة السيطرة	إدارة علاجية
بعد الأزمة	مرحلة الاختفاء	مرحلة التعلم	إدارة وقائية

ومن أهم متطلبات نجاح إدارة الأزمات ما يلي :

أ ـ تنمية وتطوير الأداء السياسي والإداري، واعتماد الأساليب العلمية الحديثة في أداء وظائف الإدارة .

ب ـ حسن اختيار القيادات الإدارية، من حيث كفاءتها ومهاراتها وسماتها وتفاعلها مع الأحداث ومع بقية التنظيمات الرسمية والاجتماعية .

ج ـ إيجاد وتطوير نظم المعلومات والاتصال والتنسيق الفعالة، فالمعلومات وقنواتها ونظم تحليلها وحسن استخدامها هي الأساس في صنع واتخاذ القرارات الأزموية المرشدة .

د ـ تكوين فرق إدارة الأزمات وتدريبها وتحديثها باستمرار، مع الاستفادة والتعلم المستمر من الأزمات الداخلية والخارجية وعمل الفرضيات المسبقة وتفعيل نظم اكتشاف النذر والعلامات المؤذنة بالأزمات المختلفة .

هـ ـ وضوح الواجبات والوظائف والمسئوليات الأزموية وتحديدها ودعم القيادات الإدارية والميدانية واعتماد وحدة الأمر والقيادة وتسلسل السلطات ونطق الإشراف (النويصر، ١٤٢٣هـ، ص ٦٧ـ٧١) .

و ـ تفعيل وظائف الإدارة الوقائية على المستويين السياسي والإداري، بحيث يكون هذا الجانب من إدارة الأزمات أحد أهم الوظائف الإدارية فعالاً في الاكتشاف والمنع والوقاية من الأزمات في جميع كيانات المنظمات الحكومية وغير الحكومية، وذلك من خلال قراءة الأحداث وجمع المعلومات واستقراء واستشراف المستقبل ومعرفة العوامل والأسباب والبيئات الحاضنة للأزمات، والتعامل معها في مرحلة النشوء والكمون، لكي لا تصبح أزمة تهدد الكيان الإداري، وربما المجتمع والدولة .

١ .٥ الأزمة الأمنية

يقصد بالأزمة الأمنية في هذه الدراسة الموقف أو الحدث أو مجموعة الأحداث التي تخل بالأمن الوطني والسلم الاجتماعي، حيث تتسارع الأحداث مما يهدد بتزايد الخسائر المادية والمعنوية، الفعلية أو المحتملة، ومما يستدعي استنفار كافة الأجهزة والسلطات والجهود والإمكانات خصوصاً المؤسسات السياسية و الأجهزة الأمنية، للسيطرة على الوضع وإنهاء المشكلة في أسرع وقت، وبأقل التكاليف والخسائر.

ومن هذا التعريف يمكن الاستنتاج أن من خصائص الأزمات الأمنية الكبرى ما يلي:

أ- أنها تهدد الأمن الوطني أو أحد مقوماته، بدرجة أو بأخرى، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ب- أن الخسائر المادية أو المعنوية أو كليهما، الفعلية أو المحتملة، هي خسائر كبيرة أو متزايدة.

ج- أنها تستقطب اهتمام السلطة السياسية والمجتمع وتستدعي المواجهة واستخدام كافة الوسائل، بما فيها الوسائل العنيفة، عندما يستدعي الأمر ذلك، لإنهائها في أسرع وقت وبأقل التكاليف.

وكل أزمة كبرى هي بدرجة أو بأخرى، أزمة أمنية بطبعها فلكل أزمة أبعاد أمنية لا يمكن تجاهلها أو إغفالها. ويصدق هذا، على وجه الخصوص، بالنسبة للأزمات السياسية والاقتصادية. وربما أن البعد الأمني لأزمة معنية يشكل أزمة أمنية موازية، فرضتها الأزمة الأم. وقد تكون الأزمة الأمنية من النوع المستمر، مثل الأزمات التي تواجهها الدول والمجتمعات في أعقاب

الاختلالات الأمنية والأعمال الإرهابية مثل الخطف والتفجيرات والاغتيالات وأثناء الحروب الأهلية والعدوان الخارجي والأزمات الإقليمية والدولية ذات الأبعاد الداخلية، بما يجعل الصراع بين القوى الصناعة للأزمة والقوى المواجهة لها، صراعاً مستمراً. وللأزمات الأمنية، بشكل عام، نفس خصائص ومراحل الأزمات الأخرى، إلا أنها تختلف في وسائل المواجهة، فالأزمات الأمنية قد تستدعي استخدام القوة والمواجهة العنيفة.

والأزمات الأمنية التي تهمنا هنا هي الأزمات التي تمثل تحدياً للسلطة وللشرعية والتي تشكل تهديداً للأمن والنظام العام أو قد يؤدي إلى سفك الدماء وتدمير الممتلكات العامة والخاصة، ويؤثر سلباً في الطمأنينة العامة ووتيرة الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعلاقات الخارجية.

وبالرغم من أن معظم أدبيات الأزمات والكوارث تميز بين الأزمة والكارثة، إلا أنه من المنظور الأمني، فإن الكارثة تعتبر أزمة أمنية بدرجة أو بأخرى، والكارثة، طبيعية كانت أو غير طبيعية، لها آثارها الأمنية هي الحقيقية، سواءً من حيث رد فعل المجتمع و الرأي العام المحلي والدولي، على نوعية الأداء الحكومي قبل أو أثناء الكارثة، أو من حيث استغلال بعض الفئات المنحرفة لظروف الكارثة، والنتيجة هي أن هناك أزمة أمنية متوقعة تنشأ مع كل كارثة. ولذلك فإنه يمكن القول إن كل كارثة يجب أن ينظر لها على أنها أزمة أمنية بدرجة أو بأخرى.

وقد تنشأ الأزمات الأمنية لأسباب متعددة، يأتي في مقدمتها الأسباب السياسية، فقد أصبح من المألوف في الكتابات التي تتناول تعريف الإرهاب أن له صفة سياسية، بمعنى أن أسبابه أو أهدافه أو كليهما معاً سياسية في الأساس، كما يتردد أن الإرهاب هو سلاح الضعيف في موازين القوى،

وأنه إحدى أدوات ومظاهر الصراع السياسي الوطني (الداخلي) والإقليمي والدولي. ولا شك أن الأزمات الإرهابية تمثل النسبة الكبرى من الأزمات الأمنية، فإذا أضفنا الأسباب السياسية الداخلية مثل الصراع على السلطة أو مقاومة السلطات والحكومات من الحركات والتيارات التي تضغط للتغيير السياسي أو للانفصال، فإن الأسباب السياسية للأزمات الأمنية تبدو واضحة ولا تحتاج إلى كثير من الجدل. الأزمة السياسية هي دائماً أزمة أمنية بدرجة أو بأخرى، وأي أزمة أمنية لها أسبابها ودوافعها وآثارها وأبعادها السياسية.

ومعلوم أن الأسباب السياسية لا تنفصل في أحيان كثيرة عن الأسباب الاقتصادية، بحكم تلازم السياسة والاقتصاد، ولذلك فإن الأسباب السياسية والاقتصادية قد تتداخل إلى حد كبير، مما يجعل التفريق بينهما، إما صعباً أو غير ذي موضوع أو كليهما. ومع ذلك فإن لكثير من الأزمات الأمنية جذورها وأسبابها الاقتصادية، ربما قبل أن تصبح أزمة سياسية، ومن أمثلة ذلك الإضرابات العمالية وأزمات البطالة والاحتجاجات البيئية أو الأزمات الناشئة بسبب الفقر وسوء توزيع الدخول أو عدم توفر المواد الغذائية، وفي المستقبل يتوقع أن يكون عدم توفر المياه، أحد أسباب الأزمات الأمنية.

وقد تنشأ الأزمات الأمنية بسبب الانحرافات الفكرية، حيث تتشكل تيارات وحركات لها فكرها المنحرف الذي يمجد العنف وينظر له كأساس للانتقام من فئات معينة أو كأساس للاحتجاج على المجتمع وقيمه وعقائده وتنظيماته الاجتماعية ومحاولة تقويضها، وبناء المجتمع على أساس قيمي وعقائدي وفكري جديد.

كما قد تكمن أسباب بعض الأزمات الأمنية في البيئة الاجتماعية، فمعلوم أن المجتمعات تختلف في تكوينها وفي تجانسها وتماسكها وتركيبتها العرقية والمذهبية والطبقية والعمرية. وقد تنشأ الأزمات الأمنية بسبب تنافر الفئات الاجتماعية المختلفة أو بسبب عداء تاريخي أو انحياز السلطات لفئة دون أخرى، أو بسبب الظلم الاجتماعي والسياسي والاقتصادي الذي يقع على فئات اجتماعية معينة.

وتتنوع الأزمات الأمنية حسب أسبابها وحجمها ودائرة تأثيرها وحدتها والبعد السياسي الذي تأخذه. وقد يكون منشأ الأزمات الأمنية داخلياً بحتاً، فيلجأ بعض الأفراد أو التنظيمات إلى تأزيم الأوضاع وتحدي السلطة من خلال عمليات إرهابية، مثل الخطف والاغتيالات والتدمير والتفجير والاعتصامات والشغب المسلح وقطع الطرق و النهب والسرقات الكبرى وغيرها من الوسائل غير المشروعة، في تحد سافر للمجتمع والسلطة، بصرف النظر عن مشروعية المطالب ونوع المواجهة التي تستدعيها. وقد يكون هناك أسباب حقيقية للتظلم، وقد يكون الحل سياسياً أكثر من كونه أمنياً، إلا أن الوسائل المستخدمة من قبل الفئات المتضررة، يجب أن تكون دائماً وسائل مشروعة، لا تعتمد على تحدي الولاية الشرعية ولا القتل والتدمير وما شابهها.

والأزمات الأمنية الداخلية هي أزمة طرفاها الرئيسان الحكومة وأفراد أو فئات اجتماعية أو تنظيمات معينة، حسب طبيعة الأزمة وأسبابها السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية، وقد تستغل هذه الأزمات من قوى أخرى كامنة في المجتمع أو من أطراف خارجية، سواء كانت هذه الأطراف أفراداً أو منظمات أو حكومات. ومن الأفضل التعامل مع هذه الأزمات في مرحلة النشوء والكمون واستباق الأحداث بحلول وقائية وسياسية حتى

لا تستفحل وتستغل كما سبق الإشارة إليه. وقد تنشأ الأزمات الأمنية لأسباب خارجية مثل الأزمات الأمنية المرتبطة بالصراعات والحروب الإقليمية والدولية التي يكون لها انعكاسات داخلية، ومن هنا نشأ مفهوم «الجبهة الداخلية» الذي يهدف إلى حماية المجتمع من الآثار السلبية لهذه الانعكاسات، إضافة إلى أن التماسك الداخلي مطلوب لدعم السياسات والاستراتيجيات الخارجية للدولة.

١ . ٦ إدارة الأزمة الأمنية

لا يختلف مفهوم إدارة الأزمات الأمنية كثيراً عن المفهوم العام لإدارة الأزمات اللهم إلا في إضفاء صفة الأمنية على الأزمة وإدارتها، بما يعني أن استخدام القوة أو إظهار النية باستخدامها هو جزء أساس من عملية الاستعداد لمواجهة الأزمة الأمنية أو مواجهتها فعلاً كما سبقت الإشارة إليه. ولعل أهم عناصر إدارة الأزمة الأمنية هو الجانب التنظيمي الذي يتعلق بتشكيل فريق إدارة الأزمة وقوة الواجب ومهامها وطريقة عملها. ومن المهم الإشارة هنا إلى أن استخدام القوة ليس محتماً ولا محبذاً في معظم الأحيان، فالحلول السياسية والإدارية و الأساليب الأمنية غير العنيفة، مثل الحوار والمفاوضات، قد تكون أجدى وأنفع وأقل تكلفة.

وعطفاً على ما سبقت الإشارة إليه عند الحديث عن مفهوم إدارة الأزمات، فإن من المهم، أيضاً التأكيد مرة أخرى على التفريق بين الإدارة الوقائية للأزمات الأمنية (الردع) والإدارة العلاجية للأزمة (مواجهة أزمة بعينها). فالإدارة الوقائية للأزمات الأمنية هي مجمل الجهود التي تتخذ باستمرار لاكتشاف أسباب الأزمات الأمنية ومنع نشوئها واستفحالها من خلال اتخاذ تدابير على أكثر من صعيد وبأكثر من طريقة. أما الإدارة

العلاجية للأزمة الأمنية فهي مجمل الجهود التي تتخذ للتعامل مع أزمة بعينها، في مرحلة ما من مراحلها، بهدف احتوائها وتقليل أضرارها وأخطارها وآثارها السلبية، والاستفادة منها قدر الإمكان.

وقد يتبادر للذهن أن الإدارة الوقائية للأزمات الأمنية، لا تستدعي الوسائل العنيفة أو استخدام السلطة القانونية للأجهزة الأمنية، بحكم أن الإدارة الوقائية تتزامن مع مراحل الأزمة قبل ميلادها، وهذا ليس صحيحاً بالضرورة، فالإدارة الوقائية قد تستدعي استخدام الدولة للقوة الأمنية والعسكرية لمعالجة أسباب نشوء الأزمات ومثال ذلك العمليات الاستباقية التي تقوم بها الأجهزة الأمنية كالاعتقالات ومواجهة المنظمات والأفراد قبل تنفيذ أي نشاطات أو عمليات تخل بالأمن.

١ . ٧ الاستراتيجية

نشأ الفكر الاستراتيجي في أحضان الفكر العسكري، حتى استقل وأصبح فكراً متاحاً في مختلف الأنشطة، خصوصاً في القضايا الوطنية والدولية التي تهدد الأمن الوطني والسلم الدولي. وفي الأصل فإن كلمة استراتيجية Strategy جاءت من الكلمة الإغريقية Strategus التي تعني القائد العسكري أو الجنرال، ولاحقاً كانت تعني أحد كبار المسئولين في الدولة البيزنطية (Britanica , Ready Reference11.p.304).

ومن التعريفات الجيدة للاستراتيجية تعريف Osgood، الذي يعرفها بأنها« لا تقل من الخطة الشاملة لاستعمال الإمكانيات والقدرات التي تتيحها القوة المسلحة، إضافة إلى أدوات ووسائل القوة الاقتصادية والدبلوماسية والنفسية لدعم السياسة الخارجية بفاعلية وبالوسائل العلنية والسرية

والضمنية» (Baylis et al , p.4). ومن المآخذ على هذا التعريف، إغفاله للسياسة الداخلية كمجال للفكر الاستراتيجي، خصوصاً في المسألة الأمنية، بتداعياتها السياسية والاقتصادية والاجتماعية. وقد ترسخ الفكر الاستراتيجي على أنه علم وفن، يربط تحقيق الأهداف والغايات العليا بحسن، واستخدام الإمكانات والقدرات والموارد المتاحة، ينطلق مما هو كائن إلى ما يجب أن يكون.

ويفترض أن تتيح الاستراتيجية مجالاً محدداً من المرونة التنفيذية حسب ظروف المكان والزمان ومستجدات وتطورات الأحداث بحيث يستطيع القادة والمنفذون مواجهة ما يستجد، غير مكبلين بالتفاصيل والجزئيات، وعندما تبلغ هذه التطورات والمستجدات حداً لا يمكن معه تطبيق الاستراتيجية وخططها كما وضعت سلفاً، فإن الأمر قد يستدعي إعادة النظر في الاستراتيجية نفسها.

أما الاستراتيجية الأمنية فيعرفها زايد على أنها «الرؤية الموجهة إلى ما ينبغي أن يكون عليه الأمن»، (زايد، «١٤٢١هـ» ٢٠)، ويعرفها الهلالي بأنها « تلك الطريقة التي تهدف إلى تسخير كافة الإمكانات والقدرات المتاحة لمواجهة وضع أو موقف أو مشكلة أو حالة، حفاظاً على حالة الأمن، وتطويع تلك القدرات لتلائم ظروف الواقع، وتحقق الأهداف وفقاً للمبادئ والأسس الواردة في خطة السياسة الجنائية المطبقة، وبشكل يحول دون وقوع أي خلل أمني أو يعوق احتواءه أملاً في تحقيق الاستقرار الأمني المنشود» (الهلالي، ١٤١٤هـ، ص١٢).

ويقصد بالاستراتيجية في هذه الدراسة، المنظور الكلي الذي من خلاله يتم وضع الخطط وتنفيذها لمعالجة القضايا الأمنية، بحيث تحدد الأهداف والغايات النهائية والإمكانات والقدرات والأجهزة والمؤسسات المعنية والبعد

الزمني لكل ذلك، وبحيث يمثل هذا المنظور إطاراً ومرجعية عامة لكافة الخطط والإجراءات والممارسات والتكتيكات المؤدية لتحقيق الأهداف والغايات المعلنة وغير المعلنة.

١ . ٨ العمليات

يقصد بالعمليات في اللغة «جملة أعمال تحدث أثراً خاصاً» (المعجم العربي، ٤٣٥). ويعرف معجم ويستر مفردة operation، التي هي مشتقة من الكلمة اللاتينية operatio ، على أنها تعني عمل أو طريقة عمل أو جزئيات متسلسلة من عمل مستمر (Webster_s p.949).

أما عمليات الشرطة فيعرفها السباعي على أنها «كل عمل أو واجب تضطلع به الشرطة بقصد حماية النظام العام» (السباعي، ١٩٦٨م، ص ٣).

كما عرفها علي على أنها «الإجراءات التي تتخذها أجهزة الشرطة في مجتمع ما لحفظ أمنه ونظامه ليسوده الاستقرار والأمان» (علي، «١٤١٤هـ» ص ٢٢٧). وعرفها مصطفى على أنها «نشاط أمني ميداني يستهدف مواجهة موقف أمني حدث فعلاً أو الوقاية من خطر أمني محتمل أو حماية أشخاص أو ممتلكات أو لتنظيم الأمن والسلامة والاستقرار في منطقة معينة (مصطفى، ص ١٨٨).

ويقصد بالعمليات في هذه الدراسة، ما تقوم به الأجهزة الأمنية لمواجهة الاختلالات والأحداث والظواهر المخلة بالأمن، الواقعة فعلاً، أو المحتملة الوقوع، وإنهائها والسيطرة عليها، وإعادة الأوضاع إلى ما يجب أن تكون عليه، وذلك تنفيذاً لخطة أو مجموعة من الخطط الأمنية، وعادة ما توضع خطط العمليات في إطار استراتيجي، ضمني أو معلن.

١ . ٩ خطة العمليات

الخطة هي « الطريقة المثلى لتحقيق هدف معين، وهي تتضمن القرارات المتعلقة بتحقيق الهدف وطريقة التنفيذ ومراحله» (زايد، ١٤٢١هـ، ص٢٠).

والخطة هي «طريقة لعمل عسكري» (مفكرة الضابط الركن: ٢-٣١٢)، ويقصد بخطة العمليات الأمنية في هذه الدراسة، الطريقة المثلى التي يرى القادة الأمنيون أنها كفيلة بإنجاز الأهداف الأمنية بأقل التكاليف والخسائر في أسرع الأوقات، عندما توضع موضع التنفيذ. ويجب أن تتصف خطط العمليات الأمنية بالوضوح والاختصار وشمولها للمعلومات والتعليمات، والتركيز على ما يجب عمله وليس على كيف يعمل (ليترك مجالاً كافياً من المبادرة للمنفذين) مع الاهتمام بالتوقيت (لأهمية عنصر الزمن).

وخطة العمليات تحدد طريقة حل الأزمة الأمنية من خلال استهداف إنجاز المهمة وتحقيق الأهداف بأقل تكاليف ويجب أن تتميز بالمرونة واللامركزية وترشيد استخدام القوة والموارد وبالبساطة والوضوح ودقة التنظيم والتنسيق وتوزيع المهام وحسن استخدام المعلومات. وقد تكون خطة العمليات جزءاً من خطة استراتيجية أوسع، كما قد تتضمن خطط عمليات جزئية (مفكرة الضابط الركن، ٣١-٢ و ٣٢-٢).

وعادة ما تكون خطط وأوامر العمليات مكتوبة ومصحوبة بالرسوم البيانية والشفافيات والمختصرات والخرائط التي توضح المناطق والأماكن والاتجاهات والطرق والمعالم الطبوغرافية والمنشآت الحيوية والأحياء والتوزيع السكاني وغير ذلك مما له أهميته العملياتية (مفكرة الضابط الركن، ٤٠-٢ إلى ٤٢-٢).

١ . ١٠ أمر العمليات

يقصد بأمر العمليات في هذه الدراسة، الأمر الأمني الذي يضع خطط العمليات الأمنية موضع التنفيذ، ويتضمن هذا الأمر درجة سريته و أية أوامر شفهية تتعلق بتنفيذها، وجهتها ومكانها وتاريخها ووقت إصدارها والأرقام والرموز والمراجع والخرائط وساعة الصفر، والتنظيم الأمني والموقف والقوات المشاركة والافتراضات والمهمة وفكرة التنفيذ والتجهيز والتسليح والإسناد العملياتي والإداري والقيادة والإشارة وطريقة التسليم و الاستلام والتوزيع، و ما يعد الأمر من قبل ركن العمليات، الذي يوقعه قبل توقيعه من القائد الأمني. وعادة ما يصدر الأركانات الآخرين (الاستخبارات، التموين، الإدارة) ملاحق تنظم عملياتهم الإسنادية التي تتطلبها خطة العمليات.

١ . ١١ التكتيك

التكتيكات Tactics هي «علم وفن الإدارة الحربية للمعركة في البر والبحر والجو»، والتكتيك يتصف ويتطلب المرونة وحرية الحركة والقدرة على المناورة وتعديل الخطط التنفيذية إذا لزم الأمر والقدرة على تحريك وتعزيز القوات ومواقعها ومهامها (Ready reference Britainca.11.490).

ويقصد بالتكتيك في هذه الدراسة الجزء المرن من خطة عمليات الأمنية، في مرحلة التنفيذ، وعادة ما يستهدف التكتيك تحقيق أهداف مرحلية أو جزئية متوافقة مع أهداف التكتيكات الأخرى، وإن اختلف في الزمان أو المكان أو الأسلوب أو الوسائل، وصولاً إلى تحقيق الأهداف الكلية النهائية لخطط العمليات الاستراتيجية، التي تتلخص في فرض السيطرة والنصر. والتكتيكات قد تترك للقادة المنفذين حسب مستجدات تطورات الأحداث في الميدان.

١ . ١٢ مركز القيادة والسيطرة

يقصد به في هذه الدراسة مركز القيادة والسيطرة الأمنية العليا، على مستوى الجهاز أو المهمة أو الواجب والهدف، أو على مستوى الأزمة أو على مستوى الإقليم أو الدولة، وهو مركز يفترض أن يكون مجهزاً بأفضل تقنيات الاتصال وأكثرها أماناً، لتكون العصب الذي من خلاله يتم قيادة الأجهزة والوحدات المكلفة بالسيطرة على الأوضاع الأمنية في الأوقات العادية وفي أوقات الأزمات والكوارث والاختلالات الأمنية، وهو مركز استقبال وتوزيع المعلومات الأمنية.

١ . ١٣ غرفة العمليات

يقصد بها في هذه الدراسة المركز المؤقت أو الدائم لإدارة العمليات الفعلية لمواجهة الأزمات الأمنية على مستوى الجهاز الأمني الواحد أو على مستوى قائد قوة الواجب أو مدير إدارة الأزمة.

١ . ١٤ التسلسل القيادي

يقصد به في هذه الدراسة التسلسل الرئاسي ـ الهرمي وخط السلطة الأمنية الذي يحدد أيضاً نطاق إشراف القادة، وهو تسلسل يبدأ من قاعدة تنفيذية معنية مروراً بمستويات التنظيم القيادي وانتهاء بالقيادة العليا، والقائد الأعلى للقوات المسلحة والقيادة السياسية.

١ .١٥ الجاهزية ودرجات الاستعداد الأمني

يقصد بالجاهزية في هذه الدراسة، مستوى الإمكانات والمهارات والتنظيم المتاح لمواجهة الأزمة، أما درجات الاستعداد الأمني (التي تقاس على درجة الاستعداد العسكري)، فمن المتعارف عليه أنها تتدرج من درجة الاستعداد المعتاد في الأحوال العادية إلى أعلى درجات الاستعداد والجاهزية لمواجهة الأوضاع الأمنية المختلفة أو الأزمات الأمنية الكبرى، وعادة ما ترتب درجات الاستعداد إما بالحروف (من أ إلى ج) أو بالأرقام (من ١ إلى٣) أو بالألوان (أبيض، اصفر، أحمر)، فإذا كانت درجات الاستعداد الأمني ترتب إلى ثلاث درجات فيمكن تصنيفها، مثلاً على النحو التالي:

- درجة الاستعداد العادية (درجة الاستعداد أ).
- درجة الاستعداد المتوسطة (درجة الاستعداد ب).
- درجة الاستعداد القصوى (درجة الاستعداد ج).

ولكل درجة استعداد نمط ومتطلبات معينة ومحددة مسبقاً، من حيث وجود منسوبي الوحدات والجاهزية. ولكل بلد وكل دولة وكل جهاز أمني طريقته في تصنيف درجات الاستعداد والجاهزية.

١ . ١٦ تقدير الموقف

يقصد به في هذه الدارسة، وصف الوضع الأمني (الحالة الراهنة) وتطوراته وموقف قوات الواجب، وخططها لمعالجة المشكلة والتأثيرات المحتملة على القوة الأمنية وعلى الجهات مصدر الإخلال والقلاقل والتهديدات الأمنية وحالة الطقس وطبيعة مكان المهمة والعوائق والمنشآت الحيوية ذات العلاقة أو القريبة من مكان الخطر وطرق اقتراب القوات الأمنية

من المناوئين وموقفهم وعددهم وتجهيزهم وتسليحهم ونوعه ونقاط التكافؤ والضعف أو القوة في ميزان القوى والتعزيزات والدعم الداخلي أو الخارجي للمناوئين لهم وتموينهم وحالة المرافق العامة ومصادرها والروح المعنوية للطرفين والسيناريوهات المحتملة لتطورات الأحداث، وموقف الطرفين في كل حالة أو سيناريو محتمل، ومزايا وعيوب وفعالية، كل خطة ثم مناقشة كل ذلك، كل فيما يخصه. وتقدير الموقف عملية يجب أن تبقى مستمرة منذ صدور الأوامر وخصوصاً، أثناء الاشتباك والمواجهة وبعدها، ضماناً لعدم اختلال موازين القوة أو عودة جذوة الاختلال الأمني للاشتعال.

١ . ١٧ الإيجاز الأمني

يقصد بالإيجاز في هذه الدراسة الوصف العام للوضع الأمني موضوع الإيجاز ويبدأ عادة بتحديد هدف الإيجاز والإجراءات المتخذة حتى حينه ودرجة الاستعداد ودرجة السرية والمعلومات المتوفرة والقيادة وقوات الواجب وتعليمات التنسيق والاقتراحات والاستنتاجات والتوصيات ثم الخاتمة.

١ . ١٨ التنسيق الأمني

يقصد به في هذه الدراسة جميع الإجراءات والأعمال والعلاقات والبلاغات التي تهدف إلى ضمان الفهم المشترك للخطط الأمنية من قبل جميع الوحدات المشاركة في المهمة الأمنية ودور كل منها وأهمية تكامل الواجبات والمهام الفرعية. و التنسيق عملية قيادية إدارية مستمرة وشاملة للتنظيم ولكل الوحدات رأسياً وأفقياً، جميع الأعمال والواجبات، في كل

الأوقات، نظراً لتداخل المهام والصلاحيات والمسئوليات وربما تعارضها، ولذلك فإن التنسيق ضروري من أجل تكامل الأداء وتوافقه في الهدف والتوقيت بما يدعم فعالية أجزاء التنظيم، الدائم أو المؤقت، في أداء واجباتها الجزئية من جهة، وفعالية التنظيم في مجمله في القيام بالمهام وتحقيق الأهداف النهائية من جهة أخرى. والتنسيق الأمني يبدأ منذ لحظة الإبلاغ مروراً بالخطط والأوامر ويستمر بقوة خلال مرحلة التنفيذ وصولاً إلى المتابعة والتقويم بعد انتهاء المهمة.

١ . ١٩ الفرضيات والمشاريع

يقصد بها في هذه الدراسة البرامج التدريبية المصممة لمحاكاة وتمثيل أزمات أمنية وكوارث محتملة، والتدريب على كيفية التعامل معها. وهي أحد أكثر وأهم الأساليب فعالية في رفع مهارات الأفراد والوحدات لتنفيذ المهام الفعلية، كما أنها تبين أوجه القصور والضعف في التخطيط والتنظيم والتجهيز والتنسيق والقيادة والتوجيه وغير ذلك من مقومات أداء المهام الأمنية.

١ . ٢٠ تحليل التهديدات Threat Analysis

يقصد به في هذه الدارسة تحليل مصادر الخطر ونوعه وحجمه واحتمالاته وآثاره وفي إطار هذه الدراسة فإن تحليل التهديدات والأخطار يعني تحليل أسباب نشوء الأزمات الأمنية وانفجارها، وآثارها وأبعادها المحتملة.

١ . ٢١ التحدي Challenge

على المستوى الاستراتيجي، يقصد بالتحدي ذلك الوضع الذي تفرضه عوامل أو قوى معينة في وجه كيان معين، بما يهدد مصالح الكيان أو الكيان نفسه. وفي إطار موضوع هذه الدراسة، فإن التحدي يعني الوضع المتأزم الذي يصاحب نشوء الأزمات الأمنية وانفجارها وهذا هو المفهوم الذي تأخذ به هذه الدراسة.

١ . ٢٢ الاستجابة Response

يقصد بالاستجابة هنا رد فعل السلطة للتحديات والأزمات الأمنية، ومدى قدرة السلطات على اتخاذ القرارات المناسبة والفعالة في الوقت المناسب، واستغلال القدرات المتاحة للسيطرة على الأوضاع. وعادة ما تربط الاستجابة بالتحدي فيقال التحدي والاستجابة بما يعني أن النجاح في مواجهة التحدي يعتمد على نوع وحجم وقوة الاستجابة وهذا هو ما يؤخذ به في هذه الدراسة.

الفصل الثاني

تنظيم إدارة الأزمات الأمنية

٢ . تنظيم إدارة الأزمات الأمنية

الأزمات الوطنية الكبرى، إن لم تكن أمنية بطبيعتها، فهي ذات أبعاد أمنية بالضرورة، وعندما ترتقي الأزمة إلى أن تكون أزمة وطنية، فإن القيادة السياسية معنية مباشرة بالأمر وتصبح المظلة والمرجع في اتخاذ القرارات المهمة في مواجهة الأزمة. ولذلك فإن القيادة السياسية تكون في حالة استنفار واجتماع مستمر لمتابعة التطورات، حيث تتلقى المعلومات والاستشارات والتحليل والحلول والبدائل والسياسات والخطط المقترحة للمواجهة من ثلاثة مصادر هي : مجلس الأمن الوطني ومنظومة المعلومات والدراسات والتحليل وقائد قوة الواجب أو مدير فريق الأزمة. القيادة السياسية ومجلس الأمن الوطني ومنظومة المعلومات والدراسات والتحليل معنية بالدرجة الأولى بصنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، أما فريق إدارة الأزمة المكونة من قائد قوة الواجب والمجموعات المرتبطة به، فهو معني بالقرارات العملياتية والتكتيكية والإدارية ـ التنفذية. وفيما يلي استعراض عام لتنظيم إدارة الأزمات الأمنية.

٢ . ١ القيادة السياسية

إن دور القيادة السياسية في الأزمات الأمنية الاستراتيجية هو دور أساس، لأن جوهر إدارة الأزمة يعتمد في الدرجة الأولى على رد الفعل السياسي وعلى القرار الاستراتيجي الذي تتخذه القيادة السياسية في مواجهة الأزمة، كما أن دعم الأجهزة الأمنية، معنوياً ومادياً يعتمد على مدى فهم القيادة السياسية للمعطيات الاستراتيجية وعلى مدى السيطرة السياسية العليا على تطورات الأحداث ونوع الاستجابة لها، سواءً الأحداث والتطورات التي تنذر بأزمة، أو الأحداث والتطورات اللاحقة لانفجار أزمة بعينها.

أما الأزمات الأمنية، التي لا أبعاد سياسية لها والأزمات المحدودة، زماناً أو مكاناً أو آثاراً، فهي لا تتطلب تدخل القيادة السياسية في معظم الأحيان، لأنها في محيط مهمة وقدرات ومسؤوليات وواجبات أجهزة الدولة التنفيذية الأخرى.

٢ .٢ مجلس الأمن الوطني

وهو المجلس الاستشاري الرئيس للسلطة التنفيذية، في مواجهة الأحداث الكبرى، ولكل دولة تنظيمها الخاص لمجلس الأمن الوطني ومهامه صلاحياته وآليات عمله، و عادة ما تتمثل فيه القيادة السياسية العليا ووزارات السيادة (الداخلية، الدفاع، الاستخبارات، المالية، ...). في الأزمات الوطنية الكبرى، ينعقد المجلس بشكل مستمر حتى جلاء الموقف وانتهاء الأزمة.

٢ .٣ القيادة الأمنية العليا

ويقصد بها هنا، أعلى مستوى قيادي أمني، لما دون القيادة السياسية. وفي معظم دول العالم، فإن المسؤولية الأولى عن قيادة الأجهزة الأمنية وتوجيهها تقع على عاتق وزير الداخلية ومن يرتبط به من مسئولين وقادة أمنيين.

٢ . ٤ منظومة المعلومات والدراسات والتحليل

وهي منظومة واسعة، تشمل مؤسسات جمع وتحليل المعلومات الأمنية والدفاعية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية، وتتمثل في أجهزة الاستخبارات والمباحث والاستخبارات العسكرية ومصلحة الإحصاءات

العامة والمراكز الرسمية وغير الرسمية، للدراسات والبحوث، وتمثل هذه المنظومة المصدر الأساس للمعلومات والدراسات والتحليل التي تعتمد عليها السلطة السياسية والقيادة الأمنية، في اتخاذ القرارات على المستويات الاستراتيجية والعملياتية والتكتيكية.

٢ . ٥ أجهزة الأمن الداخلي

وتشمل كل قوات ومؤسسات وأجهزة الأمن الداخلي خارج تشكيل قوة الواجب، والمكلفة بمهامها المعتادة في محيط تأثير الأزمة، وتعتبر أجهزة مساندة لقوات الواجب في حدود اختصاصها، وترتبط بالقيادة الأمنية العليا، وتنسق مباشرة مع قائد قوة الواجب.

٢ . ٦ مؤسسات الأمن الوطني الأخرى

وتشمل المؤسسات الدفاعية وغير الدفاعية المعنية بالأمن الوطني، مثل القوات المسلحة والاستخبارات. وتعتبر هذه المؤسسات قوات إسناد ودعم لقوات الأمن الداخلي وقوة الواجب في محيط تأثير الأزمة، خصوصاً عندما يفوق حجم الأزمة ودرجة ومحيط تأثيرها قدرات وإمكانيات وتسليح وتجهيز قوة الواجب وقوات الأمن الداخلي.

٢ . ٧ قوة الواجب

وهي القوة التي تكلف بمهمة أمنية معينة، إما حسب تشكيلاتها في الأحوال العادية، أو حسب تشكيل محدد يتناسب مع المهمة، وتتكون عادة من القائد وأركاناته وقوة التدخل والمجموعات المساندة الأخرى.

٢ . ٨ مجموعة القائد وأركاناته

التنظيمات الأمنية في معظم دول العالم، هي تنظيمات ذات طابع عسكري، فضلاً عن أن التحديات المعاصرة التي يأتي الإرهاب في مقدمتها تحتم ضرورة وجود وحدات أمنية عسكرية أو شبه عسكرية لمواجهتها، كما أن هذه التحديات قد تحتم استخدام القوات المسلحة لحفظ الأمن الداخلي في ظروف معينة. ولذلك فإن الأخذ بالمفاهيم العسكرية، مثل مفهوم مجموعة القائد وأركاناته تحتمه الضرورة والواقع.

وتتكون مجموعة القائد وأركاناته، في الفكر العسكري والأمني، من قائد قوة الواجب ومجموعة أركانات التنسيق، المتمثلة في الأركانات والاستخبارات والعمليات والإدارة والتموين، ومجموعتي الأركان الخاصة والشخصية، وقائد قوات التدخل الأمني، حسب التنظيم المعتمد والسائد قبل الأزمة، أو حسب التشكيل بالتكليف لمواجهة أزمة معنية. وأركانات القائد هم حجر الأساس في إعداد وتطوير خطط العمليات وتنفيذها كل فيما يخصه (مفكرة الضابط الركن، ١ـ١).

٢ . ٩ قوة التدخل

وهي المجموعات المكلفة بمهمة إنهاء الأزمة أو بعض جوانبها، باستخدام القوة، عندما تصدر الأوامر بذلك، وهي وحدات عسكرية أو شبه عسكرية، مدربة تدريباً خاصاً للتعامل مع الحوادث الإرهابية والاختطاف والاعتصامات المسلحة والاختلالات الأمنية. وعندما تكون الأحداث الأمنية التي تستدعي استخدام القوة، محدودة في المكان والتأثير فإنه يفضل أن تكون القوات الخاصة في شكل مجموعات محدودة العدد،

عالية التدريب والمهارة والتجهيز، كل مجموعة تتكون من عشرة أشخاص فأقل، ولكل دورها الخاص في تنفيذ المهمة. وكل منظومة متكاملة من هذه المجموعات تعمل كفريق عمل واحد، له فريق بديل أو رديف يباشر العمل عندما تستنزف قوى وطاقة الفريق الأول، بحكم مرور الوقت أو بحكم تطور وتدهور الأوضاع.

أما الاختلالات الأمنية الواسعة النطاق والتي تتسع دائرة تأثيرها، فإن القوات الخاصة، شبه العسكرية أو العسكرية تتولى المهام، وتقترب في تشكيلاتها من التشكيلات العسكرية المعروفة وتقوم بأداء المهام الموكلة لها مستخدمة تكتكيات حرب المدن والمناطق المأهولة.

والحديث عن تنظيم قوات التدخل ومهامها وتنظيماتها وتدريبها وتجهيزاتها، حديث يطول وهو خارج عن أهداف هذه الدراسة.

٢ . ١٠ مجموعة التفاوض

وهي مجموعة محدودة العدد متنوعة الاختصاصات مدربة على تكتيكات واستراتيجيات ومهارات التفاوض الأمني، ومهمة هذه المجموعة هي محاولة إنهاء الأزمة بدون اللجوء لاستخدام القوة، حسب طبيعة الأزمة وإمكانية التفاوض من عدمه وترتبط هذه المجموعة بقائد قوة الواجب مباشرة.

٢ . ١١ مجموعة التنسيق

وهي مجموعة صغيرة ترتبط عادة بركن العمليات، ومهمتها الأساسية ضمان أن كل الجهات المعنية تعرف واجباتها، وأن هذه الواجبات والمهام

متكاملة وغير متداخلة ولا متعارضة، وتعتبر مجموعة التنسيق مجموعة أساسية يجب أن تلقى الاهتمام والمتابعة من قائد قوة الواجب وترتبط هذه المجموعة بركن العمليات.

٢ . ١٢ مجموعة الاتصالات

وهي المجموعة المعنية بضمان وجود نظم اتصالات جيدة جداً فعالة ومضمونة ومشفرة، وترتبط بركن العمليات.

٢ . ١٣ مجموعة الاستطلاع والمعلومات

وهي مجموعة أساسية تتبع ركن الاستخبارات، وتقوم بالانتقال للمواقع ذات العلاقة بالأزمة وتجمع المعلومات باستمرار منذ البداية ومن المصادر المختلفة وتقوم بتمريرها مباشرة لقائد قوة الواجب، عن طريق ركن الاستخبارات وللجهات المعنية الأخرى.

٢ . ١٤ مجموعة الأمن

وهي مجموعة معنية بفرض الأطواق الأمنية واستتباب الأمن في مناطق الأزمة ومحيط تأثيرها خارج بؤرة الأزمة، كما تتولى استلام المقبوض عليهم والمشبوهين و المتسببين في انفجار الأزمة والداعمين لهم، والتحفظ عليهم كما تتولى التحقيق في جوانب الإهمال من الجهات المسئولة، قبل الأزمة أو أثنائها أو بعدها ورفع التقارير للجهات المعينة، وترتبط عادة ركن الإدارة أو ركن العمليات.

٢ . ١٥ مجموعة العلاقات العامة والإعلام

وهي المجموعة المعنية بالتعامل مع الجهات الرسمية وغير الرسمية والصحافة ورجال الإعلام، فيما يتعلق بالأزمة وتطوراتها وأبعادها وصداها وترتبط بركن الإدارة.

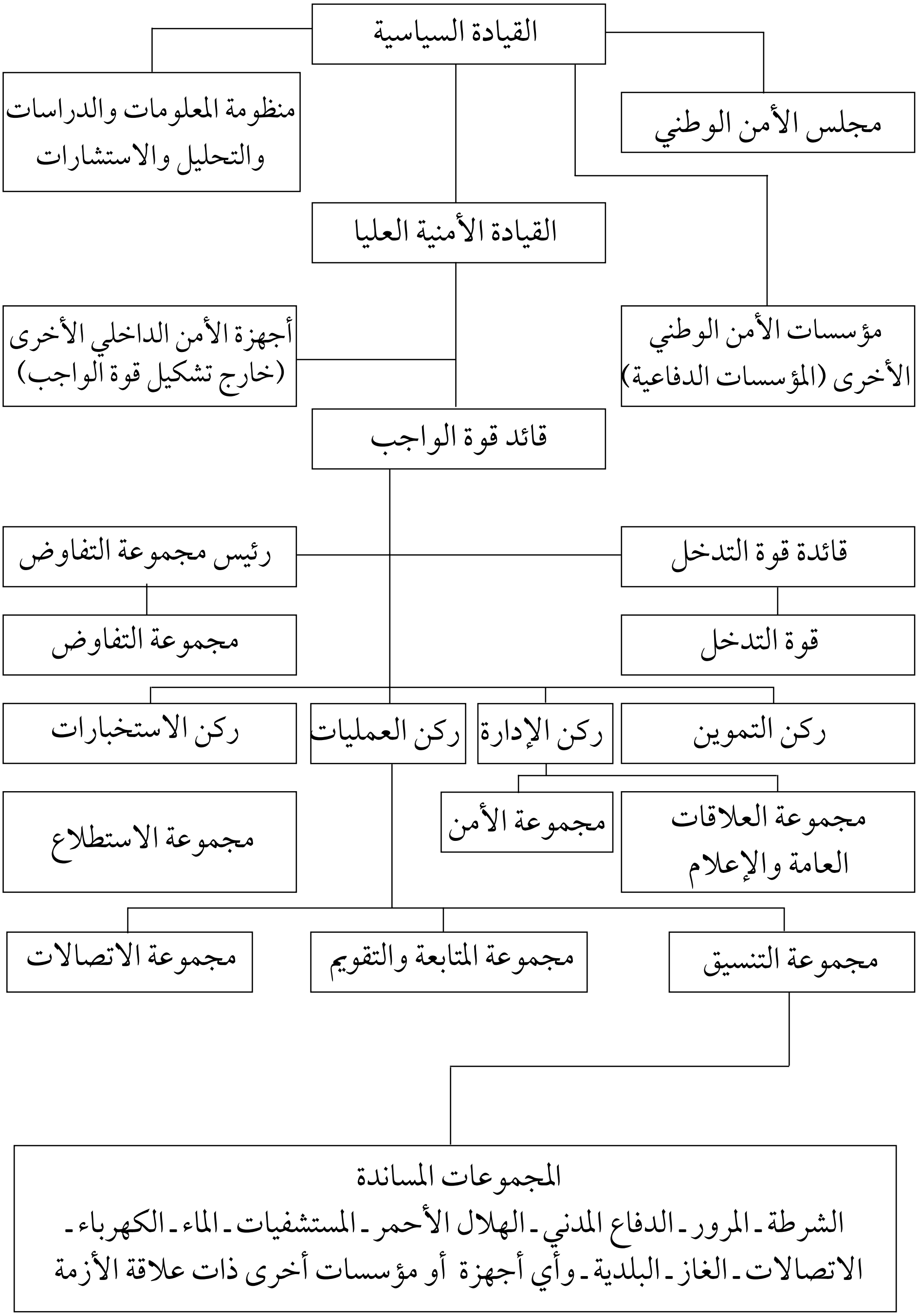
٢ . ١٦ مجموعة المتابعة والتقويم

وهي المجموعة المسئولة عن مراقبة تطورات الأحداث والأداء الأزموي استلام وكتابة تقارير المتابعة والمساعدة في تقدير الموقف الأزموي، ومن ثم القيام بعملية تقويم الأداء واستخلاص الدروس بعد انتهاء الأزمة وترتبط بركن العمليات.

٢ . ١٧ المجموعات المساندة

وهي المجموعات التي تقوم بإسناد قوة الواجب، حسب اختصاصها، مثل مجموعات الطوارئ الفنية للمنافع العامة كالماء والكهرباء والاتصالات والغاز والإسعاف والهلال الأحمر والشرطة والمرور والدفاع المدني وأية جهات أخرى ذات علاقة بالأزمة، أو ذات اختصاص فني محدد، ومن الأفضل أن ترتبط بالمسؤول الأول في مجموعة التنسيق. الشكل رقم (٣ـ١)، يوضح الصورة العامة للتنظيم الواسع لإدارة الأزمات الأمنية.

الشكل رقم (٣ ـ ١) تنظيم إدارة الأزمات الأمنية



الفصل الثالث

واجبات القائد الأمني وأركانه

٣ . واجبات القائد الأمني وأركاناته

مجموعة القائد وأركاناته مفهوم عسكري، ينطبق على التشكيلات الأمنية العسكرية وشبه العسكرية، ولهذا المفهوم ما يقابله في التشكيلات الأمنية، بالرغم من اختلاف المسميات . الوحدات الأمنية العسكرية أو شبه العسكرية، هي وحدات تنفيذية، ضمن وحدات تنفيذية أمنية أخرى، لا تأخذ في معظمها تنظيماً عسكرياً، محكم التشكيل والتجهيز، بل تكون في العادة، ذات طابع أكثر مرونة في العدد والمهام والرتب والتجهيز . الوظائف الخمس الرئيسة التالية موجودة في معظم التنظيمات الإدارية، وخصوصاً التنظيمات الأمنية، حتى وإن لم تأخذ بالتنظيم العسكري المتعارف عليه :

- الوظيفة القيادية (القائد) .
- الوظيفة المعلوماتية (ركن الاستخبارات) .
- الوظيفة التنفيذية الميدانية (ركن العمليات) .
- الوظيفة المكتبية (ركن الإدارة) .
- الوظيفة التموينية (ركن التموين) .

والوظيفتان الأخيرتان هما وظيفتان إسناديتان للوظيفة الأساس وهي الوظيفة العملياتية، خصوصاً في مرحلة التنفيذ، أما الوظيفة المعلوماتية فهي متطلب رئيس للخطط والقرارات العملياتية المرشدة .

جميع التنظيمات الأمنية الهرمية، وخصوصاً تنظيمات المؤسسات الأمنية الكبيرة ذات الطابع العسكري أو شبه العسكري، تتطلب هذه الوظائف الخمس، كما تتطلب تكاملها، وهي عادة ما تأخذ بمسمى

الأركان، في تشكيلاتها. وفيما يلي توصيف الواجبات القائد الأمني وأركاناته.

٣ . ١ واجبات القائد الأمني

تتطلب طبيعة تنفيذ المهام والعمليات المتعلقة بإدارة الأزمات الأمنية، وجود قائد تتركز وتتوحد فيه القيادة والمسؤولية كما تتطلب وجود مساعدين له وقوات عسكرية أو شبه عسكرية. ولذلك فإن تحديد واجبات القائد، هو أمر في غاية الأهمية.

قائد قوة الواجب هو المسئول الأول عن إعداد الخطط الأمنية وعن التنظيم والتنسيق والتنفيذ والإشراف والمتابعة المطلوبة لأداء المهام الأمنية، وفي هذا الإطار يمكن تحديد أهم واجباته، كما يلي:

أ ـ استلام المهمة وإصدار التوجيهات وتحديد درجة الاستعداد.

ب ـ إبلاغ القادة المرتبطين به والأركانات بالمهمة وطلب المعلومات من كل منهم، كل حسب اختصاصه.

ج ـ تقدير الموقف مع الأركانات، والتأكد من الجاهزية.

د ـ التوجيه بإعداد خطط وأوامر العمليات وملاحقها.

هـ ـ المشاركة في تحليل الخطط الأمنية وبدائلها والمفاضلة بينها وإقرارها وعرضها (إذا لزم الأمر) على الجهات والقيادات الأعلى لاستصدار القرارات الاستراتيجية أو الموافقات والتوجيهات اللازمة.

و ـ إصدار أوامر العمليات وإبلاغها.

ز ـ تحديد ساعة الصفر، لتنفيذ المهمة، حسب متطلبات الموقف الأمني.

ح ـ الإشراف على تنفيذ المهمة والمتابعة ودعم قوة الواجب واتخاذ القرارات حول تعديل الخطط والتكتيكات في مرحلة التنفيذ، والتأكد من أن كل وحدات التنظيم الأمني، تقوم بواجباتها على أكمل وجه.

ط ـ التأكد من إنجاز المهمة وإحكام السيطرة على الأوضاع.

ي ـ طلب التقارير من الأركانات ومرؤوسيه كل حسب اختصاصه، عن المهمة بدءاً من استلامها حتى انتهائها والجوانب الإيجابية والسلبية والصعوبات والمعلومات والرأي.

ك ـ الاجتماع بالقادة والأركانات وتقويم المهمة والأوضاع واتخاذ ما يلزم حيال الموقف بعد انتهاء الأزمة، بما في ذلك تحديد درجة الاستعداد حسب الحالة الأمنية.

م ـ استخلاص الدروس المستفادة من الأزمة حسب التقارير والمعلومات المرتدة من القادة والأركانات وردود الفعل السياسية والاجتماعية والإعلامية، وكتابة تقرير نهائي عن الأزمة.

ل ـ تنفيذ أي أوامر تصدر إليه من القيادة الأمنية العليا.

٣ . ٢ واجبات ركن الاستخبارات

يعتبر ركن الاستخبارات المصدر الرئيس للمعلومات الأمنية بشكل عام، والمعلومات الخاصة بأزمة معينة بعينها، ويمكن تحديد أهم واجباته على النحو التالي:

أ ـ استلام المهمة فيما يخصه وإصدار التوجيهات وتكليف مجموعة الاستطلاع بمباشرة مهامها.

ب ـ تحضير أكبر قدر من المعلومات التي سبق جمعها وتخزينها وتوثيقها، مما له علاقة، بعيدة أو قريبة، بالأزمة.

ج ـ تمرير المعلومات أولاً بأول للقيادة الأمنية وتقديم الرأي حول المعلومات التي يمكن أو يجب تمريرها لوحدات التنظيم وتلك التي يجب رفعها للقيادة الأمنية العليا والقيادة السياسية.

د ـ التحضير للإيجازات الأمنية ولتقدير الموقف حسب تطورات الأزمة، وتقديم الرأي، فيما يخصه.

هـ ـ التأكد من إن قنوات ونظم المعلومات والاتصالات تعمل حسب الخطط وأنها تؤدي دورها كاملاً وبدقة، بالأمان والأمن والسرية اللازمة.

و ـ إعداد الجزء الخاص بالمعلومات، الملحق بأمر العمليات.

ز ـ متابعة تطورات الأزمة وجمع المعلومات وتوثيقها وتحديثها وتمريرها وحفظها باستمرار.

ح ـ تقديم الرأي حول التعامل مع الأبعاد السياسية والإعلامية لتطورات الأزمة وما يمكن إعلانه أو حجبه من المعلومات.

ك ـ متابعة ردود الفعل المحلية والدولية للأزمة وجمع المعلومات المتعلقة بذلك وتقديم التقارير والرأي حولها، بما يخفف من الآثار السلبية ويعزز الجوانب الإيجابية لعمليات مواجهة الأزمة.

ل ـ رفع تقرير نهائي واستخلاص الدروس المستفادة من الأزمة وعمليات مواجهتها.

م ـ تنفيذ أي أوامر تصدر إليه من قائد قوة الواجب. (مفكرة الضابط الركن، ص١ـ٢، ص٢٢ـ٢).

٣ .٣ واجبات ركن العمليات

يعتبر ركن العمليات المسؤول الأول عن الجانب العملياتي لمواجهة الأزمة، تخطيطاً وتنظيماً وتنفيذاً وإشرافاً ومتابعة وتقويماً ويمكن تحديد أهم واجباته على النحو التالي:

أ ـ استلام المهمة وإبلاغها للوحدات الميدانية.

ب ـ التأكد من جاهزية الوحدات الميدانية.

ج ـ اقتراح درجة الاستعداد واستصدار الأوامر اللازمة لذلك.

د ـ تقدير الموقف واستقراء تطورات الأحداث المحتملة من السيناريوهات الأسوأ إلى السيناريوهات الأكثر إيجابية، بناء على المعلومات المقدمة من ركن الاستخبارات.

هـ ـ إعداد خطط العمليات لمواجهة الأزمة، والمفاضلة بين الخطط العملياتية البديلة.

و ـ إعداد أوامر العمليات وملحقاتها.

ز ـ إعداد وتقديم الإيجازات الأمنية بتطورات الأحداث وسير العمليات.

ح ـ اقتراح ساعة الصفر واستصدار الأوامر اللازمة لذلك.

ط ـ متابعة تنفيذ الخطط الأمنية وتعديل ما يجب تعديله حسب تطورات الأزمة وعمليات المواجهة، بالتنسيق مع قائد قوة الواجب والأركانات.

ي ـ التأكد من إنجاز المهمة واستعادة السيطرة على الأوضاع، ثم كتابة تقرير نهائي عنها.

ك ـ تنفيذ أي أوامر تصدر إليه من قائد قوة الواجب. (مفكرة الضباط الركن، ص ٢٣ـ٢ ـ ص ٨٤–٢).

٣ . ٤ واجبات ركن الإدارة

يعتبر ركن الإدارة المسئول ومستشار القائد الأول فيما يتعلق بإدارة شؤون القوة البشرية من حيث ملاك الوحدات بالتعزيز والتعويض وحفظ السجلات والتقارير عن ملاك الوحدات والأفراد والضباط ، بالتنسيق مع الأركانات الآخرين ، خصوصاً ركني الاستخبارات والعمليات ، مع المحافظة على المعنوية العالية بالتنسيق مع الأركانات الآخرين . وفيما يخص مهام مواجهة الأزمات الأمنية ، فإنه يمكن تحديد أهم واجبات ركن الإدارة على النحو التالي :

أ ـ استلام المهمة ، فيما يخصه وإبلاغها للوحدات التابعة له .

ب ـ إعداد الخطط الإدارية المساندة لخطط العمليات .

ج ـ إعداد الملاحق الإدارية لأوامر العمليات .

د ـ الاشتراك في تقدير الموقف فيما يخصه .

هـ ـ تقديم الإيجازات الأمنية فيما يخصه .

و ـ المحافظة على الروح المعنوية للأفراد والضباط والوحدات ومتابعة ذلك وتقديم التقارير حول ذلك ، بالتنسيق مع ركني الاستخبارات والعمليات .

ز ـ تنظيم عمل القيادة والإشراف على أمنها و مواقعها وترتيباتها الداخلية وإجراءاتها الإدارية .

ح ـ التأكد من الالتزام بالأنظمة والقوانين وعدم حدوث تجاوزات شرعية أو نظامية أثناء تنفيذ المهمة .

ط ـ متابعة تطورات الموقف حول الإصابات والوفيات والحالة النفسية وملاك قوات الواجب وتقديم خدمة الإخلاء والإسعاف والعلاج .

ي ـ المساعدة في تعزيز ملاك قوات الواجب وتعويض النقص عند حدوث خسائر بشرية تؤثر في أداء المهمة أو عند حدوث تطورات في الموقف تستدعي ذلك .

ك ـ الإشراف على كل ما يخص القوى البشرية من أمور لا تدخل ضمن خطط العمليات أو ضمن مهام الأركانات الآخرين .

ل ـ استلام الموقوفين والمشبوهين وتأمينهم وتسليمهم للجهات المختصة .

م ـ تنفيذ أي أوامر تصدر إليه من قائد قوة الواجب . (مفكرة الضباط الركن ، ص ٨٥ ـ ٢ ـ ص ١٠٥ ـ ٢) .

٣ . ٥ واجبات ركن التموين

يعتبر ركن التموين المسؤول والمستشار الأول للقائد الأمني ، فيما يتعلق بالإمدادات والتموين والإسناد ، خصوصاً في مجالات النقل والوقود وتموين الأسلحة والعتاد والتجهيزات والذخائر وتجهيز المواقع والمباني وخدمات الغذاء والملابس والنظافة العامة والشخصية وما في حكم ذلك ، مع المحافظة على مبادئ التموين المعروفة من حيث تقدير وتوقع الاحتياجات وتأمينها وتخزينها وتوزيعها مع الاقتصاد والموازنة والمرونة والبساطة وحسن تدفق الإمدادات وملاءمتها وأمنها ، حسب خطة الإسناد ، ويمكن تحديد أهم واجبات ركن التموين على النحو التالي :

أ ـ استلام المهمة وإبلاغها للوحدات التابعة له .

ب ـ وضع خطة تموين وإسناد المهمة .

ج ـ إعداد ملحق الإسناد التمويني لأمر العمليات .

د ـ توفير الآليات والوقود والتجهيزات والعتاد والذخيرة والأسلحة ، حسب خطوط التموين المتعارف عليها .

هـ ـ توفير الغذاء والماء والملابس وأدوات وأماكن النظافة العامة والشخصية .

و ـ توزيع وحدات الإسناد التمويني حسب متطلبات وطبيعة المهمة .

ز ـ تأمين خطوط التموين ووسائل النقل والتخزين والتوزيع .

ح ـ توفير متطلبات الصيانة والتشغيل وتعويض النقص في وسائط النقل والآليات والأجهزة والتجهيزات الأمنية .

ي ـ تقدير الموقف الأمني فيما يخصه .

ك ـ تقديم الإيجازات الأمنية ، حسب متطلبات الموقف الأمنية .

ل ـ توفير جميع الخدمات التموينية .

م ـ تنفيذ أي أوامر تصدر إليه من قائد قوة الواجب . (مفكرة الضباط الركن ، ص ١٠٧-٢ ص ١٢٥-٢) .

في الصفحات السابقة ، تم استعراض الواجبات والمهام المحددة للعناصر التنفيذية الرئيسة ، في تنظيم إدارة الأزمات الأمنية ، وهي واجبات عامة وأساسية يجب أن تكون معلومة ومدركة ، وقابلة للتنفيذ ، قبل البدء في تنفيذ أي مهمة أمنية من هذا النوع .

الفصل الرابع

علميات الأزمات الأمنية

٤ . عمليات الأزمات الأمنية

تتطلب إدارة الأزمات الأمنية نوعين من العمليات الأمنية، النوع الأول، والأهم هو العمليات الوقائية وهي المهمة الشرطية التقليدية المتعلقة بمنع الجريمة قبل حدوثها، والنوع الثاني من العمليات الأمنية هو عمليات المواجهة للسيطرة على أوضاع أمنية غير مستقرة. وهذان النوعان من العمليات الأمنية، يعتمدان على بعضهما ويتطلب ويكمل كل منهما الآخر، وإن اختلفت الأساليب والظروف أحياناً. ولا شك أن التنظيمات والعمليات الأمنية تختلف بين «الوقائي» و «العلاجي» من حيث طبيعة المهمة ونوع التنظيم والوسائل المستخدمة، إلا أن هدفهما يبقى هدفاً واحداً متكاملاً وهو : منع الاختلالات الأمنية بأقل التكاليف وفي أقصر الأوقات. وأهم وسيلتين في العمليات الوقائية وعمليات المواجهة، على حد سواء، هما استخدام القوة أو التهديد باستخدامها، أو استخدام الاتصال والمفاوضات لإنهاء الموقف الأمني المتأزم.

ومن المهم أن يشار في البداية إلى أن كثيراً من المواقف والأزمات الأمنية لا تتيح الكثير من الوقت ليقوم القائد الأمني وأركاناته بوضع الخطط وإصدار أوامر العمليات المكتوبة وملحقاتها والخرائط والشفافات وخلافه بل ربما أن الأمر قد لا يستدعي هذا أصلاً. ولذلك فإن كثيراً من الواجبات والمهام المحددة للقائد والأركانات وكثيراً من القرارات والأوامر والخطط إما أن الوضع لا يتطلب أن تكون مكتوبة، وإما أن الوقت والظروف الأمنية وتسارع الأحداث لا تسمح بذلك. غير أن استشعار هذه المهام هي جزء من التعلم وتحسين الأداء الأزموي وكثير منها يأتي ضمن مبدأ رفع مستوى الجاهزية المسبقة. وعندما يبدأ تنفيذ المهام الأمنية فإن روح الفريق وتفاعل

القيادة المباشرة مع الأحداث وتطوراتها في الميدان وتسارع الأحداث وتغير الظروف تحتم أن تكون الأوامر والقرارات شبيهة ومباشرة، إلا أن تدوينها وتسجيلها بدقة هو أمر ضروري جداً، لتحديد المسئوليات واستخلاص الدروس لاحقاً.

٤ . ١ إدارة عمليات الوقاية من الأزمات الأمنية

تهدف الإدارة الوقائية من الأزمات إلى اكتشاف الأسباب والعوامل المسببة للأزمات ومحاولة منع نشوئها أو التحكم في مسارها وتطورها والتقليل من خسائرها والاستفادة منها إذا أصبح انفجارها محتماً، وهي إدارة مستمرة لا تتوقف، وتتطلب وتستخدم موارد بشرية وغير بشرية وكيانات إدارية متعددة، حسب الاختصاص.

وقد تتطلب استخدام القوات الأمنية والأساليب العنيفة، إلا أن أداتها الرئيسة ،هي الاستخدام المرشد للمعلومات. الإدارة الوقائية إذاً هي عمليات أمنية مستمرة تنبع من الوظيفة الأساس للأجهزة الأمنية وأجهزة الشرطة، وهي وظيفة « الاكتشاف والمنع »، و تعنى باكتشاف أسباب الأزمات في مرحلة الكمون والتكوين والنشوء ثم منع هذه الأسباب أو إزالتها بهدف وأد الأزمات غير المرغوبة في مهدها، أو احتوائها في مرحلة الميلاد، وقبل استفحالها.

الإدارة الوقائية من الأزمات، تشكل جوهر إدارة الأزمات وهي الإدارة الأكثر فعالية، لأنها تعنى بالبيئة الكلية التي يمكن أن تفرز الأزمات بكافة أنواعها، بصفة مستمرة، بخلاف إدارة مواجهة أزمة بعينها. ويعتبر هذا النوع من الإدارة، فعل أو رد فعل متقدم، يستبق ميلاد الأزمات وتفاقمها. ونجاح الجهود الوقائية يتحدد بقدر ما يتحقق من نجاح في المنع والاكتشاف واستباق نشوء أو ميلاد أو تفجر الأزمات غير المرغوبة. والإدارة الوقائية

إدارة عقلانية رشيدة، لأنها تمنع أو تقلل الخسائر، ولأن تكاليفها أقل من تكاليف إدارة مواجهة الأزمات بعد تفجرها، إضافة إلى حسن استخدام المعلومات وعامل الزمن، مما يحقق أعظم الفوائد. والإدارة الوقائية لا تعتمد فقط على المعلومات المتراكمة في زمن مضى لقرارات آنية، بل تنطلق من معلومات وتجارب وتحليلات الماضي والحاضر، لاستقراء المستقبل، ليس فقط لاكتشاف ومنع أسباب الأزمات والأزمات الكامنة نفسها، بل لتحسين الأداء الأزموي عموماً.

« عمليات » الاكتشاف والمنع هي من أهم العمليات الأمنية و أقلها تكلفة وأكثرها فائدة ونفعاً وفعالية أمنية. ومن أهم متطلبات وعناصر نجاح العمليات الوقائية من الأزمات ما يلي:

أ- وجود نظام معلومات متكامل، من الناحية البشرية والفنية، يقوم بجمع معلومات كاملة وموثقة ومحدثة باستمرار، و تحليلها وتصنيفها وتمريرها لصناع ومتخذي القرارات الأمنية.

ب- وجود نظام مراقبة واتصال متقدم جداً، سواء في الجانب الفني والتقني أو في الجانب الإداري بحيث تكون المعلومات الصحيحة في يد صانع ومتخذ القرار، على حد سواء، في الوقت المناسب.

ج- وجود نظام إنذار مبكر وفعال للأزمات، يعمل على اكتشاف الأسباب والإشارات والنذر و الأزمات في مراحل الكمون والتكوين، قبل ميلادها أو على الأقل قبل استفحالها وانفجارها المدمر.

د- وجود فرضيات وسيناريوهات يتم التدريب عليها باستمرار، تغطي طيف الأزمات المحتملة ودرجة احتمالها، مبنية على أسس علمية تستفيد من تجارب الماضي ومعطيات الواقع، لتستقرئ المستقبل وأزماته المحتملة.

هـ ـ وجود نظام تقويم ومراجعة مستمرة للأداء وللنظم وللإجراءات ولمدى كفاءة وفعالية واكتمال الموارد المتاحة والاحتياطات الوقائية، بهدف تصحيح وتعديل وتطوير ما يجب أن يصحح أو يعدل أو يطور، مع الاهتمام بتحديد المهام والواجبات الوقائية والتأكد من تكاملها، وبالأبعاد النفسية والعلاقات الإنسانية والأوضاع الداخلية، داخل الكيان الإداري الأمني.

و ـ وضوح وتكامل المهام الوقائية واستمراريتها.

ز ـ وضوح وتحديد مسؤولية المهام الوقائية وتعيين الأجهزة المعنية بها.

ح ـ الاستعداد الكامل عند تنفيذ المهام الوقائية، لاحتمال تحولها إلى عمليات مواجهة عنيفة.

ويفترض أن تعتمد الإدارة الوقائية من الأزمات على نظام إنذار مبكر فعال، ويقصد بالفعالية هنا أن الإنذار المبكر الذي يقول إن هناك أزمة أمنية في طور النمو والتكون هو إنذار:

أ ـ صحيح، يصدقه الواقع.

ب ـ أصدر في الوقت المناسب.

ج ـ أبلغ للجهات المعنية في حينه.

ومثل هذا الإنذار (الصحيح) لا يأتي من فراغ، بل هو مبني على معلومات صحيحة وموثوقة ومحدثة ومحللة تحليلاً صحيحاً.

الجدول رقم (٥ ـ ١)، يوضح مدى فعالية الإنذار المبكر من حيث مصداقيته وواقعيته ومن حيث (رشاد) الإدارة الوقائية من الأزمات، في الحالات المختلفة التي يتوافق أو لا يتوافق فيها الإنذار مع الواقع، ومدى توافق أو عدم توافق القرار بالتعامل مع الوضع الأزموي، حسب هذه الحالات.

الجدول رقم (٥ ـ١) فعالية نظام الإنذار المبكر والإدارة الوقائية

الحالة	الانــذار	الواقــع	القــرار	نظام الإنذار	الإدارة
١	+	-	-	غير فعال	رشيدة
٢	+	+	-	فعال	غير رشيدة
٣	+	+	+	فعال	رشيدة
٤	-	+	+	غير فعال	رشيدة
٥	-	-	+	فعال	غير رشيدة
٦	-	-	-	فعال	رشيدة
٧	+	-	+	غير فعال	غير رشيدة
٨	+	-	-	غير فعال	رشيدة
٩	-	+	-	غير فعال	غير رشيدة

ويكون نظام الإنذار فعالاً عندما يتطابق الإنذار مع الواقع ويكون غير فعال عند ما يخالفه، أما الإدارة فتكون رشيدة عندما تأخذ بالإنذار الذي يتطابق مع الواقع وعندما لا تأخذ به عندما يخالف الواقع.

من الجدول رقم (٥-١) أعلاه، يمكن استنتاج ما يلي:

أولاً: إذا تكررت حالات الإنذار (الكاذب) فإن نظام المعلومات ونظام الإنذار المبكر الموجود هو نظام غير فعال. والإنذار الكاذب هو ما خالف الواقع مثل الحالات (١) و (٤) و (٧) و (٨) و (٩)، وفي هذه الحالة، يجب إعادة النظر في نظام جمع المعلومات وفي نظام تحليلها وتفعيلها وتمريرها واستخدامها كأساس لإصدار الإنذار.

ثانياً: عندما يكون الإنذار فعالاً ولكن لا تأخذ به الأجهزة الأمنية، أو تتباطأ في التعامل مع الواقع الذي صدر الإنذار حوله، فإن الإدارة هي إدارة غير رشيدة، مثل الحالات (٢) و (٥) و (٧) و (٩)، وفي هذه الحالة يجب إعادة النظر في كفاءة الإدارة الوقائية من الأزمات وربط كفاءتها بفعالية نظام الإنذار.

ثالثاً: الوضع المثالي هو الوضع الذي يتطابق فيه الإنذار مع الواقع ويتخذ القرار الوقائي الأزموي بناءً على هذه الحقيقة مثل الحالات (٣) و (٦). وهذا ما يجب أن تسعى إليه إدارة الوقاية من الأزمات.

من المهم التأكيد على أن المعلومات وطريقة جمعها وتوثيقها ودقتها وكمالها وشموليتها وتحليلها وتمريرها والإطار الزمني لكل ذلك، هي المحك الحيقفي لنجاح الإدارة الوقائية من الأزمات ويجب أن يكون لمتخذ القرار الأزموي أكثر من مصدر للمعلومات، لأن المعلومات التي يصدر بموجبها الإنذار قد لا تكون صحيحة أو قد لا تكون كاملة أو قد لا تكون محدثة أو غير ذلك. وجود أكثر من مصدر للمعلومات يتيح لمتخذ القرار مقابلة معلومات المصدرين، فإذا اتفقت فهذا يعزز الإنذار ويجب الأخذ به وإذا اختلفت فربما أن التحوط أفضل. وعندما يفشل نظام الإنذار في اكتشاف «النذر» الأولى لوجود أزمة، فإن المصدر الآخر للمعلومات قد ينبه متخذ القرار إلى احتمال وجود الأزمة ويجعل متخذ القرار يحتاط لوجود أزمة، حتى وإن لم يثبتها الواقع. فعالية نظام الإنذار المبكر تعتمد على مدى مطابقته للواقع على مدى فترة من الزمن. أما فعالية الإدارة فتعتمد على مدى موافقة القرار الوقائي للواقع، حتى وإن اختلف مع الإنذار. أما مطابقة الإنذار والقرار للواقع هو محك نجاحهما.

٤ .٢ إدارة عمليات مواجهة الأزمة الأمنية

عندما تسفر أزمة أمنية معينة عن نفسها، وخصوصاً عندما تتصاعد الأزمة إلى حد الانفجار، فإن مواجهتها بكافة الأساليب، وفي مقدمتها إمكانية استخدام القوة، يصبح أمراً محتماً. والمقصود بإدارة عمليات مواجهة الأزمة هو مجمل الجهود السياسية والأمنية والخطط والإمكانات التي توجه للسيطرة على الأوضاع وإنهاء الأزمة بأقل التكاليف. ومن حيث المبدأ فإن عمليات مواجهة الأزمة تتسلسل على النحو التالي:

١ ـ أزمة أو كارثة معينة تسفر عن نفسها إما بالانفجار المفاجئ أو بالتصاعد التدريجي المؤدي إلى تأزم الوضع الأمني.

٢ ـ الإبلاغ من جهة عليا في مستوى قيادي، لها حق إصدار أو استصدار القرار الذي يحدد الموقف الأزموي ودرجة الاستعداد المبدئية وقوة الواجب المكلفة بمواجهة الأزمة، والقائد الذي ترتبط به كافة الأجهزة المعنية بالأزمة.

٣ ـ استلام المهمة من قبل جميع الجهات الأمنية.

٤ ـ مباشرة القائد للمهمة، على النحو التالي:

أ ـ تكليف الأركانات المسئولين عن الاستخبارات والعمليات والإدارة والتموين، الذين عليهم مباشرة مهامهم والبدء في تحليل الأزمة والمهمة إلى عناصرها الأساسية وتقدير الموقف، كل في اختصاصه.

ب ـ تشكيل قوة الواجب وقوة التدخل وتحديد مهامها وقيادتها.

جـ ـ تشكيل مجموعات والتفاوض والتنسيق والاتصالات والأمن والتقويم والمتابعة والإعلام والعلاقات العامة.

د ـ التوجيه بجمع المعلومات، على الطبيعة ومن مصادرها، عن الأماكن (المخططات والهواتف والغاز والكهرباء والطرق والمنشآت الحيوية والعقبات والأبواب والأسطح ونقاط المراقبة والاستطلاع وغيرها) وعن الأشخاص (الطرف الإرهابي والرهائن والداعمون) وعناصر القوة والأسلحة والتجهيزات المتوفرة مع الإرهابيين وهدف الطرف الإرهابي ومن هم وراءه وتهديداتهم ومطالبهم وموقع كل من الإرهابيين والرهائن وغيرها من المعلومات، مثل ردود الفعل المحلية والدولية والتغطية الإعلامية، وإعادة قراءة الخطط وتعديلها بناءً على هذه المعلومات.

هـ ـ التوجيه بنشر قوة الواجب وقريباً من بؤرة الأحداث، مع إحلال قوة الواجب محل أية قوات أمنية أو غيرها، سبق لها مباشرة الحادث، ووضع هذه الأخيرة خارج النطاق المباشر لمنطقة الحادث الأمني، مع إبقائها قريباً لأخذ المعلومات وللاسناد، مع فرض الطوق والنطاق الأمني المناسب.

و ـ إبلاغ واستدعاء منسقين من الأجهزة المساندة وفي مقدمتها الشرطة و المرور و الدفاع المدني و الهلال الأحمر والمرافق العامة مثل البلديات والمياه والكهرباء والاتصالات وأي جهة أخرى، خدمية أو غير خدمية، لها علاقة بالوضع الأزموي.

ز ـ الاجتماع بالأركانات وبرؤساء المجموعات، والبدء في تحليل المهمة وتقدير الموقف على مستوى القيادة.

ح ـ التوجيه بإعداد أمر العمليات الرئيس وأوامر العمليات الملحقة، من قبل الأركانات، كل حسب اختصاصه.

ط ـ التوجيه بوضع الخطط والخطط البديلة، وتحليل الفعالية المقارنة لكل خطة، وعرضها على الجهات الأعلى (إذا لزم الأمر)، لاستصدار القرارات والموافقات أو التوجيهات.

ي ـ توقيع وإصدار وتوزيع أوامر العمليات والخطة أو الخطط المعتمدة، موضحاً بها ساعة الصفر والوصف الدقيق والتفصيلي للمهام والواجبات وكيفية التنفيذ وقوات الواجب والقوات المساندة وتجهيزاتها وتسليحها وزمان ومكان التنفيذ وتعليمات التنسيق والإشراف والمتابعة وإصدار التوجيهات والأوامر التي تدعم التنفيذ، حتى انتهاء المهمة.

ك ـ تكليف قوة الاقتحام والتدخل بأن تكون قريباً من موقع الحدث والبدء في جمع المعلومات ووضع الخطط التكتيكية للتدخل، والتدريب عليها تمهيداً لتنفيذ خطة الاقتحام والمواجهة.

ل ـ إنشاء ثلاث غرف عمليات باللوازم الخاصة : الغرفة الأولى هي التي تجهز للمسئولين الكبار من المعنيين باتخاذ القرارات ذات الطبيعة السيادية والقرارات الهامة. والغرفة الثانية هي غرفة الخطط والعمليات الخاصة بقائد قوة الواجب، ومساعديه ومستشاريه وأركاناته وقائد وحدة التدخل و مسئولي العمليات والخطط، والغرفة الثالثة هي غرفة العمليات الخاصة بمجموعة الاتصالات والتفاوض الأمنية، إذا كانت طبيعة المشكلة الأمنية، تتطلب أو تسمح بذلك.

وقد لا يلزم أن تكون هذه الغرف الثلاث متباعدة، بل على العكس، يجب أن تكون قريبة من بعضها وبينها أجهزة اتصال وربط ممتازة. كما أن الغرفتين الأخيرتين يجب أن تكونا قريبتين من بعضهما نظراً لكون قائد قوة الواجب هو من يشرف على عمليات التفاوض وعمليات التدخل والاقتحام وهو المعني باستصدار التوجيهات والقرارات وإصدار الأوامر وإبلاغها.

والمقصود من فصل غرفة عمليات المسئولين الكبار عن الغرفتين الأخيرتين هو إعطاء الفرصة للمسئولين عن المعالجة الأمنية (قائد قوة الواجب وأركاناته) ليتدارسوا الموقف ويجمعوا المعلومات ويمارسوا عملية التفاوض بعيداً عن الضغوط التي تصاحب وجود مسئولين كبار في موقع الحادث، حيث قد يكون مع هؤلاء المسئولين مرافقون ومسئولون آخرون، مما يجعل من الأولى تجهيز غرفة عمليات للمسئول الأول لتكون تحت تصرفه، ومن معه في الموقع من غير المعنيين بالأزمة مباشرة ولا تتحرج القوات إخراجهم من الموقع.

وهذا يتيح لقائد قوة الواجب الطلب من المسئولين الكبار أن يرافقوه إلى غرفة العلميات الخاصة به، لإعطائهم الإيجازات الأمنية وتقديم المشورة والرأي واستصدار الأوامر، وفي نفس الوقت ممارسة العمل الأمني والعملياتي والتكتيكي والفني بعيداً عن الضغوط والتدخلات والتشويش التي تصاحب وجود المسئول الكبير، وبعيداً عن أجهزة الإعلام التي تصاحب المسئول الكبير في العادة، وتتعطش للمعلومات من أي شخص وبأية طريقة.

م ـ الاندماج الكلي في الأزمة والاهتمام بها ، عن طريق تنظيم عمل فريق إدارة الأزمة وقوة الواجب والمجموعات المساندة .

ن ـ تكليف مجموعة الاتصالات وفريق التفاوض بمباشرة كل الأعمال الضرورية استعداداً لإجراء التفاوض ، مثل تجهيز أدوات الاتصال والتنصت وجمع المعلومات ، فيما عدا فتح الاتصال وبدء التفاوض مع الطرف المسبب للأزمة ، وهو أمر قد يحدث أو لا يحدث ، بناءً على طبيعة وظروف وتطورات الأزمة .

س ـ يبدأ فريق التفاوض تداول المشكلة موضوع التفاوض من جميع جوانبها ، ويكون الهدف هو إنهاء الأزمة بدون استخدام القوة ، بأقل قدر من الخسائر المادية والبشرية والسيادية ، بما في ذلك سلامة الرهائن إن وجدوا ، وسلامة الممتلكات وسلامة الإرهابيين أنفسهم ، وكل ذلك في حدود ما يصدر من توجيهات وموافقات وأوامر عمليات وحدود يضعها أو يصدرها المسئول الأول ، حسب درجة مسئوليته في هرم السلطة الأمنية ويتم تحليل وتقويم الموقف التفاوضي وتبني استراتيجية محكمة للتفاوض بناءً على المعطيات وعلى الموقف الرسمي من الحدث .

ع ـ التأكد من سلامة توزيع قوات الواجب وقوة الاقتحام والقناصة والمراقبين والفنيين المختصين في مسرح العمليات وتحديد المهام والمسئوليات للتعامل مع التطورات المحتملة للحدث .

وهذه الإجراءات تتم في وقت واحد بحزم وتشكل قاعدة أساسية للتعامل مع الحدث الأمني ولإدارة الأزمة ، خاصة خلال الأحداث الأمنية الكبيرة . وتجدر الإشارة إلى أنه عند الحديث

عن غرف العمليات أعلاه، فإن المقصود هو ضبط الجانب العملياتي والتكتيكي، بمعنى أنه عند جمع المعلومات وتداول الرأي ووضع الخطط، وتنفيذها لاحقاً، فإنه يجب ألا يوجد في الموقع إلا من له علاقة بالعمل الأمني وممن هو ضمن تشكيل قوة الواجب، من خلال الالتزام بمبدأ وحدة القيادة وتركيز المسئولية وهما أمران ضروريان للتعامل الجيد مع الأزمات الأمنية.

ف- إبلاغ الممثليات الدبلوماسية ذات العلاقة بالحدث، في حالة كون الأمر يستدعي ذلك، وطلب مندوب منها للمتابعة، ويكون ذلك حسب التوجيهات وبعد استصدار الأوامر من الجهات العليا وعن طريق القنوات الدبلوماسية (وزارة الخارجية).

ص- التعامل مع الأزمة وإنهائها إما بالتفاوض واستسلام الجناة أو باستخدام القوة.

ق- التأكد من إنجاز المهمة وإحكام السيطرة على الأوضاع والاطمئنان إلى استتباب الأمن.

ر- الاجتماع بالقادة والأركانات ورؤساء المجموعات والطلب من الجميع كتابة تقاريرهم عن المهمة وتسجيل وقائعها، كل حسب اختصاصه، ثم كتابة تقرير شامل ومتكامل عن المهمة ورفع ذلك للقيادة الأمنية العليا والقيادة السياسية واقتراح ما يراه القائد مناسباً، بما في ذلك خفض درجات الاستعداد.

٤ .٣ القرارات الأزموية

تتطلب إدارة عمليات الأزمات الأمنية اتخاذ قرارات مستمرة قبل الأزمات وأثناءها وبعدها، وهذه القرارات تصنع وتتخذ على مستويات متعددة، حسب أهميتها ومدى إلزامها وأهدافها ومرونتها وظروف اتخاذها. ولا شك أن صنع واتخاذ القرارات هو موضوع ذو شجون في الفكر الاستراتيجي والإداري، وهو مشبع بحثاً من قبل المفكرين الاستراتيجيين والإداريين. وفيما يتعلق بموضوع هذه الدراسة فإن تصنيف القرارات المقدم هنا يهدف إلى المقاربة العملياتية، أكثر مما هو رصد لما ورد في الفكر الإداري حول أنواع القرارات.

وفي هذا الاتجاه، يمكن أن نفرق بين ثلاثة أنواع من القرارات الأزموية:

٤ .٣ .١ القرارات الاستراتيجية strategic decisions

كلما كان القرار الأمني مهماً وله أهداف نهائية وكلية ويستند إلى مبادئ ويحقق أو يحمي مصالح وطنية كبرى، فإنه يكون قراراً استراتيجياً يتخذ على مستوى القيادات السياسية العليا. وكلما كان للأزمة الأمنية أبعاد وآثار سياسية، تطلب الأمر اتخاذ قرارات استراتيجية للتعامل معها.

٤ .٣ .٢ القرارات العملياتية Operational Decisions

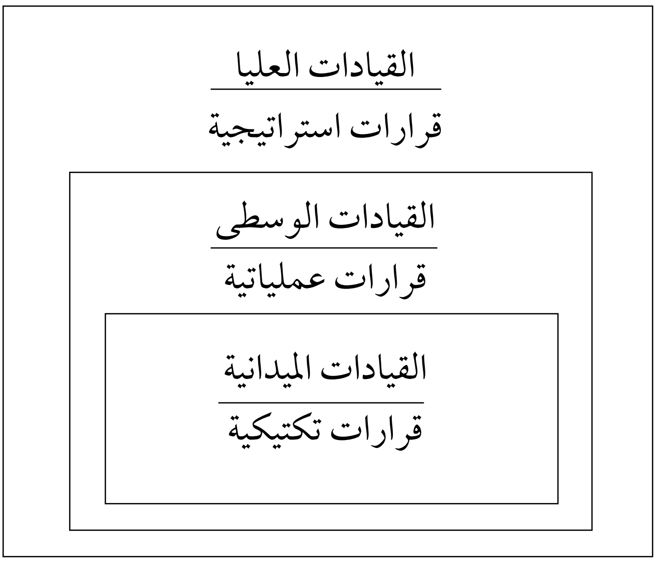
القرار العملياتي هو قرار على مستوى فريق إدارة الأزمة أو القائد الأمني أو قائد قوات الواجب، يحقق أهداف تنفيذ الخطط الموضوعة لمواجهتها، وعادة ما يتخذ القرار العملياتي على مستوى القيادات الأمنية العليا أو «مدير الأزمة» أو قائد قوة الواجب.

٤ .٣ .٣ القرارات التكتيكية Tactical Decisions

القرارات التكتيكية هي القرارات الميدانية التنفيذية التي تتخذ في الميدان مباشرة من قبل المنفذين (القيادات الدنيا) التي تتعامل مع الأحداث على أرض الواقع لتحقيق أهداف جزئية ومرحلية، كتنفيذ لقرارات عملياتية تتيح مرونة التكتيك في مسرح العمليات، وصولاً إلى الهدف الأكبر وهو إنهاء الأزمة بأقل التكاليف وفي أسرع وقت، تحت مظلة القرارات الاستراتيجية.

الشكل رقم(٥ـ٢) يوضح أن القرارات الاستراتيجية تؤطر القرارات العملياتية والتكتيكية بينما القرارات العملياتية تؤطر للقرارات التكتيكية. والقرارات التكتيكية يجب ألا تخرج عن القرارات العملياتية والاستراتيجية والقرارات العملياتية يجب ألا تخرج عن القرارات الاستراتيجية.

الشكل رقم (٥-٢)



وتضع القرارات الاستراتيجية الأطر وتحدد السياسات وتعطي الضوء الأخضر وتمنح الصلاحيات وتحدد المواقف والمبادئ، بينما تستهدف القرارات العملياتية إصدار أوامر العمليات ووضع الخطط الأمنية التي تهدف إلى استعادة السيطرة وإحكام القبضة على الأوضاع وإنهاء الأزمة.

أما القرارات التكتيكية فتعتمد على تطورات الأحداث و على دائرة انتشار الأزمة والمرونات التي تتيحها القرارات والخطط العملياتية وعلى الظروف ومستجدات الأوضاع. وكل مجموعة من المجموعات العاملة تحت مظلة فريق إدارة الأزمة لها مسؤولياتها ومهامها وخططها الجزئية، مما يستدعي اتخاذ قرارات ميدانية تنفيذها مرحلية وجزئية، في حدود ما أنيط بها من واجبات ومهام، و قد يتطلب الأمر استصدار قرارات عملياتية أو استراتيجية جديدة أو تعديل في قرارات قائمة، عندما تستدعي تطورات الوضع ذلك.

القرارات الاستراتيجية والعملياتية والتكتيكية هي قرارات لوضع الخطط الاستراتيجية والعملياتية والتكتيكية موضع التنفيذ، إذا كانت هذه الخطط معتمدة أصلاً وإلا فإن هذه القرارات هي إيذان بتوجه استراتيجي أو عملياتي معين ومن زاوية أخرى، يمكن تصنيف القرارات الأزموية من حيث توقيتها وعلاقتها بمراحل إدارة الأزمة، من الناحية العملياتية إلى ثلاثة أنواع:

١ ـ القرارات قبل ميلاد الأزمة

وهي قرارات استراتيجية وإدارية ووقائية تهدف إلى اكتشاف أسباب الأزمات بهدف منع الأزمات نفسها قبل ظهورها على سطح الأحداث، كما تهدف إلى الاستعداد المسبق للأزمات، من خلال تفعيل وظائف الإدارة التقليدية و من أجل تهيئة البيئة والتنظيم والفعالية الإدارية والأرضية الصلبة التي تمكن الجهات المعنية بإدارة الأزمة من اتخاذ قرارات وإجراءات

وممارسات تنفيذية فاعلة في مواجهة الأزمات المتوقعة والمفاجئة. القرارات التي تسبق ميلاد أزمة معينة هي قرارات تتخذ ضمن إطار العمل الروتيني في الكيانات الإدارية المعني ومهامه وواجباته في الأحوال العادية و لكن عند اكتشاف نذر وعلامات تؤذن بتكون أزمة تحت سطح الأحداث فإن القرارات التي تتخذ تأخذ الصفة الوقائية العملياتية. وفي حالات معينة، قد يرى أن تترك الأزمة تنمو وتتسع وتسفر عن نفسها بل وتتصاعد، إذا كان ذلك يحقق أهدافاً استراتيجية معينة، وفي هذه الحالة فإن القرار يكون سلبياً أي اتخاذ قرار بعدم المنع والمواجهة، بل ركوب الأحداث والاستفادة منها. وهذه حالة نادرة ولا تتوافق مع واجبات الأجهزة الأمنية المحافظة على الأرواح والممتلكات خصوصاً إذا كان من المحتمل حصول خسائر بشرية أو مادية جراء تفجر الأزمة.

٢ ـ القرارات أثناء الأزمة

وهي القرارات العملياتية والتكتيكية المتلاحقة والمتسارعة التي تتخذ تحت ضغط عامل الوقت ومرور الزمن وتسارع الأحداث والتطورات وتصاعد الأزمة اتساع دائرة تأثرها، والتي تهدف إلى احتواء الأزمة بعد ميلادها ومنع تصاعدها أو إعادة توجيهها وتحويل مسارها أو مواجهتها واستعادة السيطرة على الأوضاع وصولاً إلى إنهاء الأزمة بأقل التكاليف.

٣ ـ قرارات بعد انتهاء الأزمة

يلاحظ في البداية أن زمن ما بعد أزمة معينة هو زمن ما قبل أزمة أخرى، هي في طور التكون والنشوء، طال هذا الزمن أم قصر. ولذلك فإن هذين الزمنين متداخلان في زمن واحد فهو زمن القرارات الوقائية للمستقبل وهو في نفس الوقت زمن قرارات إزالة آثار الأزمات المنتهية، وكلاهما يجب أن

يعتمد على الاستفادة من التجارب في الأزمات السابقة واستخلاص الدروس ويكمن ذلك في قرارات وقائية واستعدادية تسبق الأداء في المستقبل . قرارات ما بعد الأزمة قد تهدف إلى تعديل أو تغيير الاستراتيجيات وخطط العمليات وطرق التنفيذ والأداء الأزموي ، بعد أن نضجت التجارب واتضح الإيجاب والسلب في الممارسات السياسية والإدارية والأمنية . وقرارات ما بعد انتهاء الأزمة تهدف أيضاً إلى احتواء آثار الأزمة ونتائجها وإزالة كل ما يمكن إزالته مما هو سلبي ، وتعميق وترسيخ ما هو إيجابي .

وبالرغم من أن للقرارات الأزموية متطلبات موضوعية ، إلا أن هناك جانباً تقديرياً ، يعتمد على حصافة وتجربة وشجاعة وحكمة متخذ القرار .

ولا شك أن حدة الأزمة ومستواها يحددان أهمية ومستوى القرار الأزموي وصاحب الصلاحية ، كما يعتمد اتخاذ القرار على درجة تأثير الأزمة وأبعادها السياسية الداخلية والخارجية . ومن المسلم به أن لكل أزمة ظروفها المختلفة ، فقد تتطلب بعض الأزمات اتخاذ قرار عاجل ، قد لا يكون من الممكن تبريره أو شرح دواعيه وأسبابه للمنفذين وللمجتمع بشكل عام في حينه ، وهذا ما يزيد من صعوبة موقف متخذ القرار .

إن متخذ القرار الأزموي يجب أن يكون قادراً على اتخاذه وتحمل تبعاته ، و أن يكون لديه الاهتمام والشعور بالمسئولية الكافية والمعلومات الكاملة لكي يكون قراره رشيداً . ومن الأفضل في كل الأحوال أن يكون القرار معلوماً ومفهوماً ومبرراً لكل من تهمه المشكلة المعنية باتخاذ القرار ، خصوصاً أولئك المتأثرين مباشرة بالأزمة والمنفذين للقرار الأزموي .

٤ . ٤ تسجيل وقائع عمليات الأزمة الأمنية

أصبح من الثابت في الفكر الأزموي أن مرحلة التعلم هي من أهم مراحل إدارة الأزمة، وهي مرحلة مستمرة ومتداخلة مع مراحل إدارة الأزمة الأخرى. ومرحلة التعلم هي مرحلة طبيعية في الممارسات الإنسانية والاجتماعية، فالإنسان يتعلم من التجربة، إلا أن هذا النوع من التعلم التلقائي لا يكفي، بل يجب أن يكون هذا التعلم منهجياً ومبنياً على المعلومات والأحداث والسلوكيات وتحليلها واستخلاص الدروس المستفادة من التجارب والممارسات الإنسانية والإدارية والاجتماعية. وفيما يتعلق بالأزمة، وعلى الأخص الأزمة الأمنية، فإن مرحلة التعلم المبنية على المعلومات المرتدة إلى وحدات التنظيم الإداري والأمني لدراستها واستخلاص الدروس منها لتحسين الأداء الأزموي في المستقبل.

التعلم واستخلاص الدروس يحتم وجود سجل دقيق وكامل بتطورات الأزمة بدءاً من وصف بيئتها الحاضنة وأسبابها ودوافعها ومن ثم نشوئها وميلادها وانتهاءً بالسيطرة عليها واختفائها. ولعل أهم ما في هذا السجل هو التفاصيل الدقيقة لأداء كل المعنيين بالأزمة، أفراداً ومجموعات ووحدات إدارية وأمنية، وتطورات الوقائع والأحداث والقرارات، دقيقة بدقيقة من غير إغفال أي حدث أو معلومة أو قرار، مهما كان، وهذا الأمر يتطلب عدة أمور من أهمها:

أ ـ وجود نموذج وسجلات تدون فيها الأحداث والمعلومات في حينه، بكل حيادية وموضوعية.

ب ـ تكليف مجموعة المتابعة والتقويم (وهي إحدى أهم مجموعات فريق إدارة الأزمة) بمتابعة وتدوين وتسجيل وتوثيق تطورات

الأحداث والممارسات والسلوكيات والقرارات في النماذج والسجلات .

ج ـ تكليف الأركانات ورؤساء وحدات تنظيم إدارة عمليات الأزمة الأمنية بكتابة تقارير وافية عن الأزمة وأدائهم فيها ، ورؤيتهم وتقويمهم للأداء العام في الأزمة .

د ـ تكليف مجموعة مختصة بمراجعة السجلات والمعلومات وملف الأزمة بعد انتهائها مباشرة وكتابة تقرير كامل شاف ووافٍ عن الأزمة واستخلاص الدروس التي تحسن الأداء في المستقبل .

هـ ـ حفظ السجلات والمعلومات والتقارير للرجوع لها عند الحاجة .

ويجب أن يتضمن سجل وقائع الأزمة الأمنية ما يلي:

أ ـ أسماء مدوني الوقائع ومسجلي الأحداث ، كتاب التقارير وطبيعة عملهم ومراكزهم الوظيفية .

ب ـ قائمة توزيع التقارير والمعلومات .

ج ـ التواريخ والأزمان بكل دقة .

د ـ نوع الأزمة ودرجة خطورتها وأسماء المبلغين عنها وتاريخ التبليغ وطريقته .

هـ ـ الوحدة أو الوحدات المكلفة بمباشرة الحادث (قوة الواجب والوحدات ، والجهات المساندة) وأسماء وأعداد المشاركين في المهمة ومواقعهم التنظيمية والتجهيز والتسليح ووسائل النقل .

و ـ السجل الكامل لوقائع الأزمة الأمنية وعمليات مواجهتها والقرارات وصناعها ومتخذيها .

ز ـ المعلومات الكاملة عن الجهة أو الأفراد المتورطين في الحادث أو القضية أو المشكلة التي تسببت في الأزمة الأمنية والجهات أو الفئات أو الأفراد الداعمين والمؤيدين.

ح ـ المعلومات الكاملة عن الأسلحة والذخيرة والمتفجرات والوسائل الكيماوية أو الجرثومية أو الإشعاعية أو أي وسائل أخرى استخدمت أو كان مخطط لاستخدامها أو لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالأزمة ومصادرها وكيفية تمريرها والتخلص مما بقي منها.

ط ـ أسباب الأزمة ودوافع وأهداف المنفذين والمتورطين والداعمين والمؤيدين.

ي ـ الخسائر البشرية والمادية والمعنوية والنتائج والآثار الناجمة عن الأزمة.

ك ـ كامل مجريات وأساليب ونتائج أي مفاوضات أو مناقشات أو اتصالات لها علاقة بالأزمة من بعيد أو قريب، ونتائجها وآثارها.

ل ـ السجل الكامل لصدى الأزمة وكل ما كتب أو نشر أو أذيع عنها في وسائل الإعلام.

م ـ السجل الكامل للموقف الرسمي من الأزمة، والبيانات والتعليمات المعلنة وغير المعلنة الصادرة بهذا الشأن.

ن ـ القرارات المكتوبة وغير المكتوبة التي اتخذت مما له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالأزمة وأسماء صانعيها ومتخذيها والقيادات السياسية والأمنية التي اتخذت أو أشرفت أو نفذت أو أحيطت علماً بهذه القرارات.

س ـ كل التقارير الرسمية التي كتبت من جميع الأجهزة الاستشارية والأمنية وغير الأمنية قبل أو أثناء أبو بعد الأزمة .

ع ـ التقرير النهائي عن الأزمة .

في هذا الفصل تم توصيف العمليات الوقائية وعمليات المواجهة والقرارات الأزموية . الفصل التالي يتناول التفاوض الأمني بصفته موضوعاً عملياتياً .

الفصل الخامس

عمليات التفاوض الأمني

٥ . عمليات التفاوض الأمني

يعتبر التفاوض إحدى الوسائل المتاحة للقائد الأمني للتعامل مع الأزمات الأمنية، سواء في مرحلة الوقاية أو مرحلة المواجهة. ، والتفاوض الأمني له متطلباته وفوائده، كعملية من العمليات الأمنية التي يمكن أن تؤدي دوراً وقائياً مهماً بما يجعل الخسائر أقل والمعلومات أفضل، مقارنة باستخدام القوة. إن من المهم ألا ينظر للتفاوض على أنه دليل ضعف أو إذعان لأنه في النهاية السلطات هي صاحبة الكلمة الأخيرة.

٥ . ١ مفهوم التفاوض الأمني وأهميته

يعرف التفاوض بأنه «العمليات التي يمكن من خلالها تحقيق بناء مشترك بين المتنازعين وإعداد أرضية لإنهاء عوامل الخصومة أو العداء» (الزهراني، ١٤١٤هـ، ص٦٢)، ويقصد بالتفاوض، هنا محاولة إنهاء أزمة أمنية معينة، عن طريق فتح الحوار مع المتسببين في الحادث أو الداعمين لهم، تفادياً لتدهور الوضع الأمني أو اللجوء لاستخدام القوة. ومعلوم أن الأجهزة الأمنية معنية أولاً باتخاذ الإجراءات الوقائية لمنع الحوادث الإرهابية والإجرامية بكافة أنواعها، ثم التدخل الحاسم والسريع للتعامل مع الأحداث، بعد وقوعها، لتقليل الخسائر البشرية والمادية والمعنوية أولاً، ثم تقديم المتسببين إلى العدالة ثانياً، وأية اتصالات مع الطرف الإجرامي خلال هذه الإجراءات الأمنية، لا يشكل قبولاً أو تنازلاً تجاه هذه الأعمال (مهما كانت تبريراتها)، ولا منحاً للحصانة من الوقوف أمام القضاء، أو من إنزال العقوبات على من تثبت إدانتهم.

إن مبدأ منع الخسائر وتقليلها، بما في ذلك الخسائر في صفوف رجال الأمن، ومبدأ كسب الوقت يجعلان من الحكمة التعامل بقدر من التأني مع بعض الحالات التي قد تتطور إلى ما هو أعظم. من هذا المنطلق، فقد يكون من المفيد، في حالات معينة، استخدام التفاوض لمحاولة إنهاء الأزمة الأمنية بدون استخدام القوة.

ومن جهة أخرى فإن التفاوض قد يفرض نفسه لاستحالة التدخل الأمني الحاسم والسريع، أو لفداحة النتائج المتوقعة لاستخدام القوة، أو لأي سبب آخر. هذه العوامل وغيرها، تحتم ألا يستبعد التفاوض كوسيلة لإنهاء الأحداث الأمنية. وبالمقابل فإن التفاوض قد يكون مستحيلاً أو مرفوضاً، مما يحتم التدخل الفوري باستخدام القوة، لإنهاء الوضع ومنع استمرار تزايد الخسائر في البشر أو المال أو السيادة الوطنية.

ويعتبر التفاوض، من حيث المبدأ، جزءاً لا يتجزأ من المنظور العملياتي لمواجهة الأزمة، حيث ينظر له عادة، كخطة بديلة وموازية لخطط العمليات الوقائية وعمليات المواجهة، حسب طبيعة ونوع الأزمة وجدوى التفاوض من عدمه. الحل التفاوضي قد يكون حلاً مجدياً ومقبولاً، في بعض الأزمات الأمنية فقط.

٥ .٢ مزايا استخدام التفاوض الأمني

من مزايا التفاوض الأمني ما يلي:

أ ـ الحصول على معلومات عن الوضع والمشكلة والأزمة عن طريق الاتصال مع الإرهابيين والأطراف الصانعة للأزمة ومساعديهم ومؤيديهم.

ب ـ التفاوض، هو حل ممكن وبديل فقط ولا يلغي الخيارات الأخرى، وقد يكون هو الحل الأمثل بل الوحيد أحياناً، في ظروف معينة.

جـ ـ نجاح المفاوضات في إنهاء الأزمة الأمنية بدون استخدام القوة يقلل الخسائر.

د ـ تكاليف التفاوض المادية والبشرية منخفضة مقارنة بغيره من الحلول.

هـ ـ تعتبر المفاوضات وسيلة لإنهاك واستهلاك طاقة الطرف الإرهابي، واستنفاد لمخزونه من الطعام والشراب، مما يضطره إلى المقايضة وتقديم التنازلات، مثل إطلاق بعض الرهائن، خصوصاً الأطفال والنساء وكبار السن والمرضى، مقابل ما يقدم لهم من هذه الحاجات الأساسية.

و ـ يعتبر القبض على الإرهابيين أحياء، وسيلة وهدفاً مهماً، وذلك للحصول منهم على المعلومات ومن ثم محاكمتهم وتحميلهم مسئولية أعمالهم، وهذا أفضل من القضاء عليهم وربما على غيرهم من المحتجزين ورجال الأمن والأبرياء.

٥ .٣ عيوب التفاوض الأمني

من عيوب التفاوض ما يلي:

أ ـ إطالة أمد التفاوض واستمرار الأزمة، قد يؤدي إلى ظهور ما يسمى «بأعراض ستوكهولم» التي تتلخص في بدء ظهور تعاطف المحتجزين والرهائن مع خاطفيهم.

ب ـ قد يفقد الإرهابيون القدرة على التحكم في أعصابهم أو قد يسئ رجال الأمن تقدير الموقف التفاوضي، مما يجعل الإرهابيين ينفذون تهديداتهم فعلاً.

ج ـ قد تبدأ العوامل النفسية في التأثير على قدرات وسلوك رجال الأمن والمفاوضين الأمنين، وعلى معنوياتهم ودرجة استعدادهم لإنهاء الأزمة باستخدام القوة (الزهراني، ١٤١٤هـ، ص١١٤ـ١١٦).

٥ .٤ متطلبات النجاح للمفاوض الأمني

يعتمد نجاح المفاوض الأمني في حل القضية أو الأزمة الأمنية، بدون استخدام القوة، على عدة عوامل، من أهمها ما يلي:

أ ـ فهم طبيعة الأزمة الأمنية وأطرافها وأسبابها وأبعادها، وفهم دوافع الطرف المتسبب في الأزمة وخلفياته والموقف التفاوضي ومتطلباته، من خلال التزود بأكبر قدر من المعلومات والحقائق ذات العلاقة بالأزمة.

ب ـ توافق شخصية المفاوض مع الأسلوب أو الأساليب التفاوضية التي يفرضها الموقف أو تتطلبها الأزمة أو القضية المعنية. فمن المعروف أن هناك شروطاً يفضل أن تتوفر في المفاوض عموماً وشروطاً أخرى في المفاوض الأمني على وجه الخصوص، ومع ذلك فهناك فروق فردية بين أولئك المرشحين للتفاوض في قضية أو أزمة معينة، سواء كانت فروقاً طبيعية أو فروقاً في المهارات ناتجة عن الخبرات السابقة، وبناء على هذه الفروق وعلى الأساليب التفاوضية التي يتطلبها الموقف التفاوضي وطبيعة الأزمة الأمنية، يتم اختيار المفاوض المناسب.

فعلى سبيل المثال المفاوض الذي له خلفية في علم النفس والأمراض النفسية، قد يكون هو الأفضل مع من يهدد بالانتحار أو بعملية انتحارية. والمفاوض الذي له خبرة في السجون وبعلم الإجرام، قد يكون هو الأفضل، للتفاوض مع مساجين يحتجزون آخرين، ويهددون بقتلهم، وهكذا.

جـ ـ الوضوح في تبادل الرسائل (بالمعنى المجازي للرسالة) وتبادل وجهات النظر والحجج والإقناع مع الطرف الآخر، وهذا أمر له متطلباته المتعددة ويأتي في مقدمتها تأمين طرق اتصال جيدة، سواء بالحديث المباشر أو بميكروفون أو بتليفون أو غير ذلك، بما يجعل الحوار التفاوضي ومدلولاته وأبعاده واضحة لا لبس فيها، وبحيث أن كل طرف يفهم بوضوح ما يقصده الطرف الآخر. إن لغة التفاوض، كألفاظ ودلالات، يلزم أن تكون بعيدة عن الغموض، ما لم يكن الغموض متعمداً من المفاوض الأمني كتكتيك. إن سوء الفهم من الطرفين قد يكون له عواقب وخيمة.

د ـ وجود فريق تفاوض متكامل عالي التدريب والمهارة.

٥ .٥ المهارات المطلوبة للمفاوض الأمني

من المهم توفر مهارات محددة في المفاوض الأمني، من أهمها أن يكون المفاوض:

أ ـ قادراً على اتخاذ القرار، في حدود الصلاحيات التفاوضية الممنوحة له.

ب ـ قادراً على الإقناع وإنهاء الجدل عندما تتباين الآراء حول التفاوض، كوسيلة لإنهاء الأزمة الأمنية.

ج ـ واثقاً من نفسه وكفاءته و قادراً على الإيحاء بذلك للغير.

د ـ قادراً على التمييز بين الممكن والمستحيل والحقيقي والزائف، في ما يسمعه وما يراه.

هـ ـ مدركاً لأهداف التفاوض، وعلى بينة من جدوى المفاوضات وإمكانية تحقيق أهدافها.

و ـ قادراً على الحصول على الدعم المطلوب لأسلوبه التفاوضي، المبني على تعليمات وتوجيهات وتفويض واضح الحدود، وعلى فهم مشترك لصلاحياته الممنوحة له من رؤسائه، ومتأكداً من عدم تدخل غيره في المفاوضات ضمن هذه الحدود، أو في التشكيك في قدراته وإصدار الأحكام لاحقاً، على سلوكه وأساليبه التفاوضية والنتائج التي تسفر عنها المفاوضات، طالما التزم بالمهنية والصلاحيات الممنوحة له.

ز ـ متحدثاً ومستمعاً جيداً، فالتحدث بوضوح وبلغة وبألفاظ وجمل واضحة الدلالة أمر ضروري للتفاوض الأمني، علماً أن الصمت أحياناً له دلالته. كما أن فهم واستخدام لغة الإشارة و الإيحاء، هو أمر له فائدته في طريقة إيصال الرسالة وتلقيها واستقبالها بوضوح وبفهم مشترك لمقتضياتها وسياقها في الحوار التفاوضي. وبنفس القدر من الأهمية فإن الاستماع الفعال هو في حكم الضرورة، لنجاح المفاوضات، ولتجنب سوء الفهم، وهذا يستلزم الانتباه وملاحظة ومراقبة الإشارات غير اللغوية، مما يساعد كثيراً في فهم رسالة الطرف الآخر، وتلقيها بفهم مشترك في سياق الحوار التفاوضي.

ح ـ صبوراً ومثابراً، واثقاً ومصراً ومعقولاً وعقلانياً، ويقظاً، يعتمد على الحقائق والمنطق والمعلومات، وقادراً على تجاوز العقبات التي يختلقها أو يضعها الطرف الآخر أمامه.

٥ .٦ تكوين وتدريب وتجهيز فريق التفاوض

يعتمد تكوين فريق التفاوض على طبيعة الأزمة الأمنية وحدتها وحجمها وآثارها وأبعادها، وكلما كانت الأزمة ذات تأثير عميق وتنذر بتزايد الخسائر، خصوصاً الخسائر البشرية وكلما كانت لها طبيعة سياسية واستراتيجية، كلما كان التفاوض فيها صعباً ومهماً تطلب الأمر تكوين فريق متجانس وعالي المستوى والمهارة. وهناك قضايا أمنية قد يكتفى فيها بمفاوض واحد، بل إن هناك بعض الأحداث الأمنية، قد يضطر رجل الأمن الذي يباشرها، أن يكون مفاوضاً.

أما الأزمات الأمنية الكبرى، فإن فريق التفاوض يتكون عادة من رئيس الفريق والمفاوض الاحتياطي وضابط الاتصال، وضابط المعلومات والمسجل والمعاونون الذين تقتضيهم طبيعة الأزمة، مثل الخبير النفسي والخبير القانوني والمترجمين والوسطاء. وعادة ما يُستبعد القادة السياسيون ومتخذو القرارات وكبار المسؤولين وأقارب الإرهابيين أو المتسببين في الحادث ورجال الدين وقائد قوة التدخل، من عملية التفاوض لأسباب موضوعية وعملية، (الزهراني، ١٤١٤هـ، ص١١٤-١٢٣).

ويتم تدريب فريق التفاوض من خلال الإعداد النفسي والمهاري لأعضائه، ومن خلال تنفيذ فرضيات ومشاريع مشتركة مع فريق إدارة الأزمة الأمنية. ويشمل تدريب أعضاء الفريق التفاوضي العمل على إيجاد روح الفريق وتكامل المهمة التفاوضية والاستخدام الجيد للجوانب الفنية الضرورية مثل أجهزة التصنت والاتصالات والرؤية عن بعد وتسجيل المعلومات. كما يشمل التدريب لغة الحوار والإقناع ولغة الإشارة والرموز والمفاهيم التفاوضية وكيفية استخدام المعلومات لزيادة القدرة التفاوضية، مع عقد جلسات للحوار الجاد حول القضايا التفاوضية ومحددات وأهداف

التفاوض والمشاكل والمعوقات استراتيجيات وتكتيكات التفاوض وتقويم المسارات التفاوضية والقوة النسبية لطرفي التفاوض وتوزيع الأدوار والوظائف مع تكامل المهمة بين أعضاء الفريق، (الزهراني، ١٤١٤هـ، ص١٢٣-١٢٥) وتشمل التجهيزات الضرورية للتفاوض الأمني أجهزة لاقطة للصوت، دقيقة جداً، وأجهزة مقربة للرؤية ليلية والنهارية وأجهزة اتصال ومكبرات للصوت وأدوات رصد وتسجيل وتحليل للمعلومات وخرائط للموقع.

٥ .٧ عمليات التفاوض

تعتبر عملية التفاوض جزءاً مكملاً وبديلاً لخطة عمليات مواجهة أزمة بعينها، ومن المعروف أن بعض الأحداث والأزمات الأمنية، لا تترك للتفاوض مجالاً إما لطبيعة الحادث أو الأزمة، مثل التفجيرات أو العمليات الانتحارية، وإما لتسارع الأحداث وتزايد الخسائر التي تحتم التدخل الفوري لإنهاء الأزمة بالقوة، وإما لرفض الطرف المتسبب في الأزمة للتفاوض ورفض فتح قنوات للاتصال مع الأجهزة الأمنية.

إلا أن هناك أحداثاً وأزمات أمنية أخرى، يمكن أن يكون التفاوض الأمني هو الحل الأنسب، وفي حالات معينة قد يكون هو الحل الممكن والوحيد، لاستحالة استخدام القوة، وتشمل هذه الأحداث والأزمات حالات الاعتصامات واختطاف الأفراد والجماعات والمركبات والطائرات والسفن والقوارب واحتجاز الرهائن والتهديد بالتفجيرات وشغب السجون، بل وحالات الانتحار أيضاً.

بعد أن تسفر أزمة أمنية عن نفسها، أو عندما يقع حادث أمني معين له طبيعة تفرض أو تجعل التفاوض الأمني، ضرورياً أو ممكناً، فإن عمليات التفاوض، تتم على النحو التالي:

أ - إيجاد وتجهيز غرفة عمليات مصغرة خاصة بالتفاوض، وقد تكون جزءاً من غرفة العمليات الرئيسة لمواجهة الأزمة الأمنية، وقد تكون في أي موقع يجعل عملية التفاوض سهلة ومأمونة وبعيدة عن المؤثرات السلبية. وليس المقصود بغرفة العمليات هنا، الحيز المكاني بالضرورة، ولكن المقصود هو توفير الجو الأنسب لإجراء مفاوضات ناجحة، فقد تكون غرفة التفاوض سيارة أو عربة أمنية أو غرفة أو خيمة في أي موقع قريب من الأحداث أو في مكتب مدير السجن أو برج المراقبة في المطار.

ب - يتم اجتماع المفاوضين الرئيسيين وتقدير الموقف التفاوضي، حسب الإيجازات الأمنية المقدمة من ركن العمليات وركن الاستخبارات.

جـ - وضع خطة للمفاوضات تتضمن حدود التفاوض وطريقته وأهدافه المرحلية وصولاً لهدف إنهاء الأزمة، مع تحديد الأطر الاستراتيجية التي تنفذ من خلالها هذه الخطة والتكتيكات الممكن استخدامها مع تقدم المفاوضات.

د - يتم البدء في الاتصال مع الطرف الآخر، بالوسيلة الأنسب من الوسائل المتاحة.

هـ - يعرف المفاوض نفسه للطرف الآخر، ويعبر عن النية لفتح حوار حول الحادث أو الوضع الأمني، حفاظاً على سلامة الجميع.

و - يتم البدء في تطبيق خطة المفاوضات بالاستراتيجية والتكتيكات التي يتطلبها الموقف، مع محاولة تحقيق أهداف مرحلية تتضمن الحصول على وعد بعدم استخدام العنف وعدم إلحاق الأذى بالرهائن أو المحتجزين، إن وجدوا، بإطلاق سراح الجرحى والمرضى وكبار السن والأطفال والنساء وأكبر عدد ممكن من الرهائن والمحتجزين.

ز ـ عند الوصول إلى اتفاق مبدأي، فإنه يلزم عمل الترتيبات والإجراءات والخطوات والاحتياطات اللازمة لوضعه موضع التنفيذ، من أجل ضمان عدم حصول سوء فهم أو انتكاسة أو تدهور في الوضع الأمني.

حـ ـ في حالة تعثر المفاوضات أو فشلها، فإن المفاوض الأمني لا ييأس ولا يستسلم للوضع الجديد، بل يحاول إحياء المفاوضات والبحث عن استراتيجية وتكتيكات جديدة، تمنع تدهور الأوضاع، على الأقل، حتى تتمكن السلطات من حزم أمرها والاستعداد للتعامل مع الأوضاع بأسلوب غير الأسلوب التفاوضي، أي باستخدام القوة.

٥ . ٨ تقدير الموقف التفاوضي والأساليب التفاوضية

يبدأ الموقف التفاوضي ويتقدم الطرفان على مسار المفاوضات، وتحدث متغيرات وتتبدل موازين القوى في المراكز التفاوضية أوجه الاختلاف والاتفاق. لذلك فإن من المهم تقدير الموقف التفاوضي والأساليب التفاوضية للطرفين، ما بين فترة وأخرى، من أجل أن يعرف المفاوض الأمني مدى نجاح الأساليب التفاوضية وتحسن مركز السلطات التفاوضي والاقتراب من أهداف التفاوض ومدى التقدم تجاهها.

ولتقدير موقف الطرف الآخر، فإنه يمكن تقويم مدى رغبته وقبوله وإقباله على التفاوض وما هي مكاسبه وخسائره على المسار التفاوضي، وما هي خسائره ومكاسبه في حالة فشل المفاوضات، أو عدم البدء بها أصلاً، وما أثر مضي الزمن، أهو لصالحه أم لصالح السلطات، وما أثر ذلك على موقفه التفاوضي وما الذي يدفعه للتفاوض وهل هناك أهداف خفية غير معلنة للتفاوض أو لعدم التفاوض؟

الأساليب التفاوضية للطرف الآخر يمكن استخلاصها من سلوكه وطريقته في البدء في المفاوضات وفي الاستعجال والارتباك من عدمه، والظواهر الأخرى التي يستشف منها أمور قد تساعد المفاوض الأمني. فإذا كان الطرف الآخر يريد إنهاء الموقف سريعاً (على طريقة: دعنا ننتهي من هذا الأمر)، فإنه قد يكون مستعداً للوصول إلى اتفاق بأسرع ما يمكن ولا يفكر في التفاصيل، وفي هذه الحالة فإن المفاوض الأمني قد يتمكن من الحصول على تنازلات أكثر.

أما إذا كان الطرف الإرهابي يفاوض بأسلوب القطعة بالقطعة أو الجزء بالجزء أو القرش والهللة، أي أنه يفاوض على التفاصيل والجزئيات، فهو يهدف للإرهاق والإنهاك وشراء الزمن، لأغراض وأهداف ربما تكون خفية أو انتظاراً لدعم من مصادر خارجية. وهناك أساليب تفاوضية أخرى قد يستخدمها أي من الجانبين، لأهداف محددة مثل أسلوب وضع العقبات واختلاق المشاكل والعودة لنقطة الصفر وأسلوب الطيبة المفتعلة وأسلوب خير الحلول الوسط وأسلوب التهديد وأسلوب الهجوم العنيف وأسلوب (إما ـ أو) أي الإنذار بقبول عرض معين أو رفضه فقط، من غير مفاوضات، أو أسلوب (أنا أتشدد وزميلي يظهر الاعتدال) وأسلوب قبول الخسارة الجزئية والمؤقتة، مقابل النجاح الكلي أو النهائي وغيرها من الأساليب التفاوضية التي يفرضها الموقف التفاوضي. كل هذه الأساليب والتكتيكات متاحة للطرفين. ويجب على المفاوض الأمني إدراكها والتمرين عليها لاستخدامها عند الحاجة، ولمعرفة كيفية التعامل معها عندما يستخدمها الطرف الآخر.

وبالنسبة للمفاوض الأمني فإن الصبر والمثابرة وسرعة البديهة والتحكم في العواطف وعدم الارتباك واستخدام الخبرة والحسم والتأني والاستشارة

وتغيير مسار المفاوضات واستخدام المهارات التفاوضية في هذا الاتجاه أو ذاك ومعرفة أنه في آخر المطاف، فإن السلطة هي ذات اليد العليا، كل ذلك يجب أن ينعكس في قدرة المفاوض الأمني على مواجهة مثل هذه الأساليب عندما تستخدم من الطرف الآخر، بل واستخدامها ضمن تكتيكاته. ومن المهم أن يعرف المفاوض الأمني أن الطرف الآخر يقدر الموقف التفاوضي وميزان القوة من زاويته وتحت منظور أهدافه، فهو يقوم ويقيم المفاوض الأمني وأساليبه، ويضع أساليبه وخططه للالتفاف عليها.

ولا بد للمفاوض الأمني من المراجعة المستمرة للتقدم في مسار المفاوضات نحو الاتفاق وحل الإشكالات الجزئية والعقبات والانتكاسات وصولاً لإنهاء الأزمة، وعليه أن يكون مستعداً لغير المتوقع وأن يدرك أن (نعم) و (لا) من الطرفين قد تكون بلا أثر يذكر. وفوق ذلك فإن التصعيد قد يكون متعمداً من الطرفين وقد يكون خارج ارادتهما.

ولا بأس للمفاوض الأمني من الاستعانة بخبير لدعم حججه في سبيل إقناع الطرف الآخر، حتى لا تصل الأمور إلى طريق مسدود. وأخيراً فإن على المفاوض الأمني أن يدرك أن قطرة على قطرة على قطرة قد تشكل ماءً، وأن سحب العرض أو إيقاف المفاوضات مؤقتاً أو الاحتجاج بحيلة (المسؤول الأول يقول لا)، هي أمور قد تكون أفضل من الانخداع بمفاوضات غير مجدية، على أنه، لأسباب تكتيكية فإن المفاوضات يجب أن تبقى خياراً ظاهرياً مع الطرف الآخر، حتى تبدأ عمليات الاقتحام، (فولر، ٢٠٠٠م، ص ١٠١ ـ١١٧).

٥ . ٩ استراتيجيات التفاوض وتكتيكاته

يقصد بالاستراتيجية هنا أمران، الأمر الأول هو تحديد ثوابت السياسات ومنها سياسة التفاوض أمام الأحداث والأزمات الأمنية، بحيث يعرف المسؤولون والمفاوضون حدود التفاوض والسياسة العامة للدولة في مثل هذه الأوضاع . فهناك مثلاً، سياسات واستراتيجيات معلنة لمعظم الدول في التعامل مع الإرهابيين منها عدم تلبية مطالبهم، فيما عدا الغذاء والعلاج، وعدم دفع الفدية وحرمانهم من تحقيق مكاسب سياسية أو غير سياسية. إن مثل هذه السياسة المعلنة تمثل إطاراً استراتيجياً يحكم عملية التفاوض. وعادة ما يكون لكل دولة مواقف معلنة وأخرى غير معلنة.

فعلى سبيل المثال، يمكن أن يصاغ الوقف الرسمي من المفاوضات الأمنية، على النحو التالي:

إن الموقف الرسمي لحكومة (. . .) هو عدم الموافقة على قبول التفاوض مع الطرف الإجرامي إلا على الجوانب الإنسانية وطريقة الاستسلام للأجهزة الأمنية. لذلك فإن موقف حكومة (. . .) من العمليات الإرهابية يقوم على:

أ ـ رفض مبدأ التفاوض، إلا على مبدأ الاستسلام وإنهاء الحادث الأمني.

ب ـ رفض مبدأ دفع الفدية بكافة أشكالها.

جـ ـ رفض إمكانية حصول الطرف الإرهابي على مكاسب سياسية أو غير سياسية.

د ـ رفض تلبية قبول أي مطالب، تمس العقيدة أو السيادة أو إهدار الحقوق الخاصة والعامة.

هـ- حتمية المسئولية الشرعية والقانونية الكاملة لكل يقوم أو يساعد على القيام بعمل إجرامي يعاقب عليه الشرع والنظام.

ومن جهة أخرى فإن استراتيجيات التفاوض قد تعني أيضاً الإطار العام للمفاوضات الذي يعتمده المفاوض الأمني للوصول إلى هدفه النهائي.

إذاً الاستراتيجية هي الإطار العام الذي يحكم الأساليب والتكتيكات التفاوضية، وهذه الأخيرة هي سلسلة من العمليات التفاوضية التي تفرضها تطورات الموقف التفاوضي والتي يفترض أنها تؤدي إلى تحقيق أهداف تفاوضية جزئية أو مرحلية وصولاً إلى الهدف النهائي للمفاوض والسلطات الأمنية وهو إنهاء الحادث أو الأزمة الأمنية بأقل التكاليف والخسائر المادية والمعنوية، المباشرة وغير المباشرة، في أقصر وقت. ومن التكتيكات التفاوضية الممكنة والشائعة في الأحداث الأمنية تكتيكات كسب الوقت وشراء الزمن والإنهاك والهجوم الحاد والتهديد و التباطؤ والاستدراج للحصول على معلومات وتهدئة الأوضاع وبناء الثقة وغيرها من الأساليب التي تستخدم، من مرحلة إلى مرحلة أخرى، على مسار المفاوضات.

٥ . ١٠ مواقف تتكرر في المفاوضات الأمنية

هنالك مواقف تتكرر في المفاوضات الأمنية وفيما يلي أهمها:

٥ . ١٠ . ١ المطالب

عادة ما يكون للطرف المتسبب في الحادث، مطالب محددة، قد تكون أصلاً، هي الدافع وراء الحادث أو الأزمة، وقد تكون نتيجة لتورطه وتطورات الموقف. ومن أهم المطالب المعتادة طلب الفدية أو تحويل أو تسليم مبالغ معينة كابتزاز من خلال التهديد بعمل إرهابي كالتفجير أو القتل أو

التسميم أو إطلاق مواد قاتلة. ومن المطالب المعتادة أيضاً، تأمين وسيلة نقل بشروط معينة تتيح هروب أو لجوء المعتدين بعيداً عن سيطرة السلطات، أو تنازلات سياسية، أو السماح للمعتدين بمخاطبة الجمهور عبر وسائل الإعلام، أو طلب الحديث مع شخصية معينة أو وسطاء، أو إطلاق سراح مساجين، أو ما شابه ذلك.

وإن من أهم ضوابط التفاوض عدم تلبية أو تحقيق هذه المطالب غير المشروعة أصلاً. ولمواجهة هذه المطالب فإنه يمكن تضييق الخناق على مرتكبي الحادث من خلال قطع الكهرباء والماء ومنع الغذاء، ثم التفاوض على هذه الأمور مقابل التنازل عن مثل هذه واحدة بواحدة.

٥ . ١٠ . ٢ التهديدات

التهديدات هي أحد أهم أساليب الابتزاز التي يقوم بها مرتكبو الحوادث أو المتورطون في حوادث مواجهة مع السلطات الأمنية، وربما بعد أن فشلوا في الهرب، وذلك من خلال تمترسهم أو اعتصامهم مهددين باستخدام الأسلحة، أو قتل رهائن، احكموا سيطرتهم عليهم، أو تفجير مبنى أو منشآت أو جسور أو أسواق أو ما شابهها. وهذه التهديدات قد تكون غير ممكنة الوقوع أو زائفة، بحكم عدم قدرة هؤلاء على تنفيذها، فإذا عرف المفاوض هذه الحقيقة وتأكد منها، فإن هذا سوف يجعله في مركز قوي، يمكنه من مواجهة هذه التهديدات بالتجاهل وتوجيه المفاوضات وتعديل مسارها. أما إذا لم يتأكد من زيف هذه التهديدات، فالواجب أن يأخذها بمأخذ الجد، وأن تنعكس في خطط المفاوضات وأساليبها وتكتيكاتها وفي الخطط الأمنية الأخرى.

٥ . ١٠ . ٣ التجاهل

قد يظهر الطرف الآخر عدم اهتمام أو تجاهل متعمد للمفاوض الأمني، وفي هذه الحالة فإن على المفاوض أن يجذب الانتباه كأن يعطي معلومات ذات قيمة للطرف الآخر، بما لا يضعف المركز التفاوضي ولا يفشي سراً، أو يظهر بعض جوانب الاتفاق الممكنة أو القيام ببعض التصرفات المحسوبة، المثيرة للانتباه، مثل رفع الصوت أو التهديد والوعيد أو الوقوف أو السير بطريقة مختلفة.

٥ . ١١ إرشادات للمفاوض الأمني

هذه قائمة من الإرشادات والنصائح لمن يقوم بالمفاوضات الأمنية، وهذه القائمة لها صفة العمومية وتبقى خصوصية الموقف وتطوراته ومفاجآته التي لا يمكن التنبؤ بها :

أ ـ الاحتفاظ بالهدوء وضبط الأعصاب وعدم الارتباك والتركيز العقلي الشديد، في الحالات والظروف المسببة للتوتر، وهذا يتم بالاستعداد لمثل هذه المواقف مسبقاً، وبتوافر الشروط المطلوبة، السابق الإشارة إليها، فيمن يتولى التفاوض.

ب ـ إظهار الرغبة في المساعدة والواقعية والتفهم والمصداقية لكسب الثقة والأهلية.

جـ ـ الإصغاء الجيد والتأسيس لحوار بناء يوصل إلى الأهداف التفاوضية البناء الهادف.

د ـ الابتعاد عن إغراءات لعب أدوار البطولة والشهامة والرجولة، خصوصاً تلك التي تستدعي التدخل والاشتباك الجسدي، فهذه ليست مهمة المفاوض.

هـ ـ جعل كسب الوقت هدفاً مستمراً، فمرور الوقت (بدون خسائر) هو في صالح رجل الأمن والسلطات بكل تأكيد.

و ـ التذكر بأن المفاوض ليس صاحب القرار، وعندما يكون المفاوض في موقف يستدعي إبلاغ الطرف الإرهابي بذلك، فليبلغه ويذكره بهذه الحقيقة، بكل صراحة وبلا مواربة، ما لم يكن إخفاؤها جزءاً من تكتيك معلوم للسلطات.

ز ـ طرح أسئلة مفتوحة تتطلب أجوبة سردية وشرحية، مع تجنب الأسئلة التي تتطلب الإجابة بنعم أو لا، ما لم تخدم الغرض وتقدم معلومات مفيدة.

حـ ـ استقراء الحالة النفسية لمحتجز الرهائن وتكييف أسلوب المفاوضات والحوار ليتناسب مع الوضع النفسي للإرهابيين، وتقييم إخلاص الإرهابيين لقضيتهم واتفاقهم من عدمه، والعلاقات بينهم ومحاولة معرفة من يقودهم ومن يدعمهم. ليكن العامل النفسي حاضراً بشكل مستمر.

ط ـ تجنب الإجابة السلبية لإبقاء الأمل حياً في الوصول إلى حل، وتجنب خلق الشعور باليأس، مع الإيحاء بأن الأمور في تقدم مستمر، والمحافظة على الوعود، وتفسير عدم القدرة على تنفيذها، والأهم من ذلك تجنب إعطاء الوعود أصلاً، وإذا كان لا بد من ذلك فلتكن دائماً مشروطة بموافقة السلطات.

ي ـ تجنب الحيل، التي ربما تقتل الآمال في التوصل إلى حل ناجح، مع تجنب الحكم على الإرهابيين والحادث ولغة الإدانة في الحوار التفاوضي.

ك ـ تجنب الالتزام بوقت محدد واستعمال كل التكتيكات والأساليب الممكنة للإلهاء والإيحاء وتغيير مسارات الحوار وتقديم التنازلات الإسمية، من أجل تجاوز الأوقات والمهل التي يفرضها الإرهابيون.

ل ـ عدم التفاوض الانفرادي ، فالمفاوض وإن كان هو المفاوض الأول، إلا أنه عضو في فريق، وليكن معه دائماً أعضاء أساسيون في فريق التفاوض أثناء الحوار والمفاوضة، وليكن بينهم من يدون ويسجل التطورات والأحداث والتهديدات والمطالب، مع تجنب الوسطاء، ما لم يكن ذلك ضرورياً ومدروساً ومسيطراً عليهم.

م ـ الاهتمام بحالة الرهائن وخاصة المصابين، والإصرار على إطلاق سراح المرضى والأطفال والنساء والشيوخ، مع إظهار عدم التركيز الدائم على وضع الرهائن، لئلا يستفيد من ذلك الإرهابيون كقوة ضغط ، ومع عدم إظهار أهمية وخطورة الأحداث السابقة، حتى لا يشعر الإرهابيون أنهم ورطوا أنفسهم، مما قد يدفعهم إلى تصرفات يائسة.

ن ـ المساومة باستمرار وتقديم الحلول للعراقيل التي تظهر خلال المفاوضات، و تقديم تنازلات مدروسة ومتفق عليها، مع الإصرار على شيء مقابل كل تنازل، ولا يجب إعطاء الطرف الآخر أكثر مما يطلب، مع وضع محتجز الرهائن في موقف يدفعه إلى اتخاذ قرارات مستمرة، وصولاً إلى الاستسلام.

س ـ من المهم أن يتذكر المفاوض الأمني أن هناك ممنوعات كثيرة، مثل عدم استبدال رهائن برهائن وعدم تزويد الإرهابيين بالمخدرات أو الكحول أو الذخائر بأنواعها.

ع ـ الحذر عند استعمال طريقة المفاوضة وجهاً لوجه خصوصاً في موقع يسيطر عليه الإرهابيون، والقاعدة هي عدم الموافقة على هذه الطريقة وعدم استخدامها إلا بضمانات واحتياطات أمن قوية منها، عدم اللقاء وجهاً لوجه مع أكثر من إرهابي واحد، إلا في حالات وبضوابط واتفاق مع القيادة الأمنية، والتأكد من وجود طريقة أو مخرج أو مفر عند الشعور بالخطر، واشتراط عدم حمل السلاح بالنسبة للإرهابي، مع عدم استعداء أي فرد من المجموعة الإرهابية، و الاستعداد الدائم لمواجهة تطورات الموقف، وعدم التقدم باتجاه الإرهابي من المكان المتفق عليه لئلا يفسر بما يسبب مالا تحمد عقباه، وليكن الانصراف كل إلى موقعة، بعد جولة المفاوضات، في آن واحد وليكن الإرهابي دائماً تحت بصر المفاوض الذي عليه التأكد من الأوصاف الجسمانية وأوصاف لباس وهيئة الطرف الآخر.

ف ـ هناك مؤشرات اتصال غير لفظية يجب التنبه لها من قبل المفاوضين والمحلل النفسي، فقد يكون لها أبعاد ومدلولات مفيدة للمفاوض. إن طول أو قصر فترات الصمت وحركة العينين ونبرة الصوت مثلاً لها مدلولات ومعاني يعرفها علماء النفس.

عملية ملاحظة الإشارات والانتباه إليها عملية بسيطة نسبياً ولكن مسألة تفسيرها قضية مختلفة. وليحذر المفاوض نفسه أن يرسل إشارات غير لفظية، لا إرادية، قد يكون لها أثر سلبي غير مقصود، أو قد يستفيد منها الطرف الآخر.

ص ـ عندما تستخدم المفاوضات كإحدى وسائل إنهاء الأزمات الأمنية، فإن من المهم أن ينظر للمفاوضات على أنها مصدر مباشر ومهم

للمعلومات، ولذلك فإن من مهام فريق التفاوض رصد المعلومات وتحليلها أولاً بأول، لعدة أهداف من أهمها، استخدام هذه المعلومات من قبل المفاوض الأول أثناء عملية التفاوض، ولا استخدامها ثانياً من قبل قوة التدخل، سواء أثناء التدريب على اقتحام الموقع أو أثناء عملية الاقتحام الفعلية، وأخيراً لحفظ هذه المعلومات في سجل العملية نفسها، للاستفادة منها كمرجع وكتجربة واقعية لتعميق إيجابياتها وتلافي سلبياتها، في عمليات التفاوض الأمني في المستقبل، (Hostage Negotiation . pp 39 - 40,).

لقد خصص هذا الفصل لموضوع التفاوض الأمني، لسبب رئيس، وهو أنه ينظر للتفاوض في الأزمات الأمنية، في حالات كثيرة وفي دول معينة، على أنه نوع من الاستسلام أو الرضوخ للطرف المتسبب في الأزمة. هذا في الجانب السياسي، أما في الجانب التنفيذي، فإن القادة الأمنيين يترددون في اقتراح الحل التفاوضي حتى لا يتهمون بالتهاون أو ما هو أكثر من ذلك. التفاوض الأمني هو حل بديل وتكاليفه أقل من حيث الخسائر البشرية والمادية وهو حل لا يستبعد الحلول الأخرى بل يعززها. التفاوض الأمني يجب ألا يستبعد من الخطة العملياتية لمواجهة أي أزمة أمنية، تفرض طبيعتها، أو تسمح بالتفاوض لإنهائها.

المراجــع

أولاً: المراجع العربية

أبو ثنين، علوش (١٤١٦هـ). التخطيط الأمني لإدارة الأزمة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

أبو شامة، عباس (ديسمبر ١٩٩٥م). إدارة الأزمة في المجال الأمني، الفكر الشرطي، الشارقة.

الجندي، ممدوح رفعت (يوليو ١٩٩٩م). الإرهاب الدولي وأشهر طرق مكافحته، الفكر الشرطي، الشارقة

الحملاوي، محمد رشاد (١٩٩٣م). إدارة الأزمات، مكتبة عين شمس، القاهرة.

درة، عبد الباري (سبتمبر ١٩٩٦م). إدارة الأزمات، مهمة من مهمات المؤسسات الشرطية العربية : المفاهيم الأساسية، الفكر الشرطي، الشارقة.

زايد، عادل (رجب ١٤٢١هـ). نموذج الأداء الاستراتيجي الجهاز الشرطة، الفكر الشرطي، الشارقة.

الزهراني، محمد شرف (١٤١٤هـ). التفاوض كوسيلة لإنهاء الأزمة في الحدث الإرهابي، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

السباعي، محمود (١٩٦٨م). تخطيط وإدارة عمليات الشرطة، (د. ن).

السواط، فهد (١٤١٩هـ). فعالية القيادة الأمنية في إنتاجية رجل الأمن، الرياض: مكتبة الرشد.

سيد، ضياء الدين حفني (٢٠٠٢م). اقتصاديات إدارة عمليات الشرطة، القاهرة: مطبعة القصر الذهبي.

الشعلان، فهد (١٤٢٣هـ). إدارة الأزمات، الطبعة الثانية، (د. ن) الرياض.

ــــــــــــ (يناير ١٩٩٩م). اتخاذ القرارات أثناء الكوارث والأزمات، الفكر الشرطي، الشارقة.

ــــــــــــ (١٤٢٥هـ). القيادة وإدارة الأزمات، مجلس التعاون لدول الخليج العربي، الأمانة العامة، الرياض.

الشهراني، سعد، (١٤٢٤هـ). اقتصاديات الأمن الوطني، (د. ت)، مطابع جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

ــــــــــــ (١٤١٩هـ.) مؤسسات الأمن الوطني في المملكة العربية السعودية، بحث قدم في مؤتمر المملكة العربية السعودية في مائة عام، الرياض.

الشهراني، محمد مبارك (١٤١٢هـ). أثر المعلومات والاتصالات في إدارة الأزمة، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

العبودي، محسن محمد (محرم ١٤١٥هـ). التخطيط في الإدارة الأمنية، الفكر الشرطي، الشارقة.

ـــــــــــــــــــ (يونيو ١٩٩٤م). التخطيط في الإدارة الأمنية، الفكر الشرطي، الشارقة.

عز الدين، أحمد جلال (ربيع الآخر ١٤٢٠هـ). استراتيجية مكافحة الإرهاب، الفكر الشرطي، الشارقة.

العشماوي، سعد الدين (سبتمبر ١٩٩٦م). إدارة الأزمة، الفكر الشرطي، الشارقة.

علي، ماهر جمال الدين (شوال ١٤١٤هـ). عمليات الشرطة المعادلة الصعبة، الفكر الشرطي، الشارقة.

الفقي، فهد (١٤٢٠هـ). مدى تطبيق إدارة الأزمات في المديرية العامة للدفاع المدني في منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض.

فولر، جورج (٢٠٠٠م). دليل المفاوض، مكتبة جرير الرياض.

كلية القيادة والأركان للقوات المسلحة (١٤١٧هـ). مفكرة الضابط الركن، الطبعة الثانية، الرياض.

محمود، محمد فتحي (١٩٩٧م. ، الإدارة العامة المقارنة، (د.ن) الرياض.

مصطفى، أحمد سيد (ربيع الآخر ١٤٢٠هـ). التخطيط الاستراتيجي لمكافحة الإرهاب، الفكر الشرطي، الشارقة.

ـــــــــــــــــــ (١٩٩٧م). تخطيط عمليات الشرطة، مركز البحوث والدراسات بشرطة دبي، أبحاث إدارة عمليات الشرطة، الطبعة الأولى، دبي.

ـــــــــــــــــــــ (مارس ١٩٩٦م). منهج مقترح لإدارة الأزمات، الفكر الشرطي، الشارقة.

المعجم الوجيز (١٤١٨هـ). مجمع اللغة العربية، القاهرة.

ناصف، مصطفى (١٩٩٥م). اللغة والتفسير والتواصل، عالم المعرفة، الكويت.

نجيب، فريدون محمد (١٩٩٣م). التخطيط الشرطي في ظل ظروف أمنية متباينة، الفكر الشرطي، الشارقة.

النويصر، عاطف (١٤٢٣هـ). المعوقات الإدارية التي تواجه الأجهزة الأمنية في التعامل مع الأزمات، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

الهلالي، نشأت (شوال ١٤١٤هـ). الاستراتيجيات العربية في مكافحة الجريمة، الفكر الشرطي، الشارقة.

وجيه، حسن محمد (١٤١٨هـ). التفاوض وإدارة المقابلات، مكتبة العبيكان، الرياض.

ـــــــــــــــــــــ (١٩٩٤م). مقدمة في علم التفاوض الاجتماعي والسياسي، الكويت: عالم المعرفة.

ولد بيه، عبد الله الشيخ محفوظ (١٤١٩هـ). خطاب الأمن في الإسلام، الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Baylis, John and Janes wirtz, Eliot Cohen and Colin S. Gray (2002), Strategy in the contemporary world, Oxford University Press, Oxford.

Rancocas, Hostage Negotiation (1987, N.J., 31) Diane Publishing Co., International Security and Terrorism series no. 2.

The university of Chicago, The New Encyclopaedia Britanica (1980) .

Websters New World of American English (1994) New York. Printice Hall Third, college Edition.